



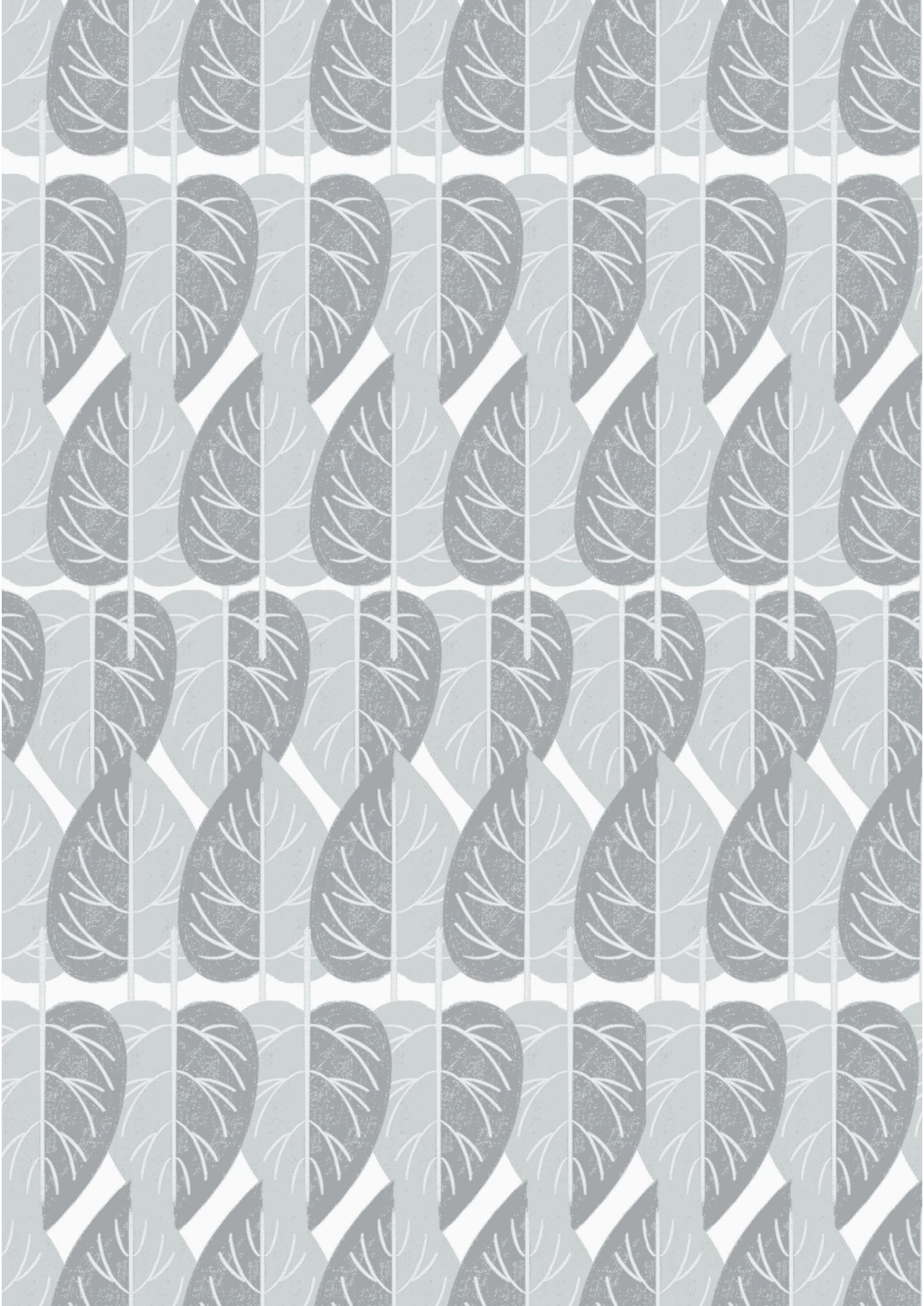
**TURUN  
YLIOPISTO**  
UNIVERSITY  
OF TURKU

# SISÄISESTI VAHVA

Sisäisten suhteiden dynamiikka  
markkinaorientoituvassa yrityksessä –  
markkinoinnin, myynnin ja viestinnän  
vuorovaikutus

---

Outi Köhler





**TURUN  
YLIOPISTO**  
UNIVERSITY  
OF TURKU

# **SISÄISESTI VAHVA**

Sisäisten suhteiden dynamiikka  
markkinaorientoituvassa yrityksessä –  
markkinoinnin, myynnin ja viestinnän vuorovaikutus

---

Outi Köhler

## Turun yliopisto

---

Turun kauppakorkeakoulu  
Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos  
Markkinointi

## Työn ohjaajat

---

Professori Rami Olkkonen  
Turun kauppakorkeakoulu  
Turun yliopisto

Professori Elina Jaakkola  
Turun kauppakorkeakoulu  
Turun yliopisto

## Tarkastajat

---

Professori Arto Rajala  
Vaasan yliopisto

Työelämäprofessori Pekka Mattila  
Aalto-yliopisto

## Vastaväittäjät

---

Professori Arto Rajala  
Vaasan yliopisto

Työelämäprofessori Pekka Mattila  
Aalto-yliopisto

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

Sisäkansien kuvitus: Lotta Köhler

ISBN 978-951-29-8615-6 (PRINT)  
ISBN 978-951-29-8616-3 (PDF)  
ISSN 2343-3159 (Painettu/Print)  
ISSN 2343-3167 (Verkkojulkaisu/Online)  
Painosalama, Turku 2021



*Sapere aude!*

TURUN YLIOPISTO

Turun kauppakorkeakoulu

Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos

Markkinointi

OUTI KÖHLER: Sisäisesti vahva. Sisäisten suhteiden dynamiikka markkinaorientoituvassa yrityksessä: markkinoinnin, myynnin ja viestinnän vuorovaikutus

Väitöskirja, 292 s.

Turun kauppakorkeakoulun tohtorihjelma

Lokakuu 2021

## TIIVISTELMÄ

Markkinaorientaation kehittäminen on yrityksen menestystekijä ja toimiva yhteistyön edellytys. Miksi siinä onnistutaan joskus paremmin, joskus huonommin? Tämä laadullinen tutkimus tuo lisäymmärrystä siitä, miten vertaissuhteet rakentuvat, toimivat ja vaikuttavat yrityksen sisäisessä yhteistoiminnassa markkinaorientaatiota kehitettäessä. Markkinaorientoitumisen mahdollistumisen osa-alueiksi on tarkastellussa rajattu markkinatiedon sisällön jalostaminen, hyödyntäminen ja jakaminen.

Tutkimusasetelmassa on kolme merkittävää lähtökohtaa. Ensinnäkin, toimivan yhteistyön vaateesta huolimatta sosiaalinen näkökulma on markkinaorientaation pitkässä tutkimusperinteessä perin harvinainen. Toiseksi, markkinoinnin, myynnin ja viestinnän keskinäisen yhteistyön ja vertaissuhteiden tarkastelu triadina vuorovaikutustutkimuksessa on poikkeuksellista. Kolmanneksi, markkinaorientaatiotutkimus on painottunut johdon näkökulmaan ja tulkintoihin. Tässä tutkimuksessa keskiössä on tiimitason omat havainnot, määritykset ja kokemukset. Tutkimusta viitoittavat aihealueet ovat: Ketkä toimivat yhdessä? Miten he toimivat yhdessä? Miksi he toimivat juuri niin?

Sosiaalisen näkökulman teoreettinen kehys kiteytettiin sosiaalisen pääoman teoriasta ja sosiaalisesta verkostoteoriasta sovelletuilla käsitteillä. Sen kolmeksi osa-alueeksi täsmentyivät yhteistyökumppanit, yhteistoiminta sekä yhteisen toiminnan lopputulema. Tässä yksittäistapaustutkimuksessa noudatettiin tulkitsevan tutkimuksen lähestymistapaa. Todellisuus ja tieto nähtiin sosiaalisesti rakentuneena. Tietoa siitä saatiin mikrotasolla, toimijoiden omina kokemuksina ja havaintoina.

Kattava ja monipuolinen aineisto kerättiin kohdeyrityksessä markkinoinnin, viestinnän ja myynnin toimijoilta sekä otoksena tuotekehitykseltä ja johdolta. Tiimitason aineisto kuvasi kokemuksia markkinaorientoitumisen kehittymisestä poikittaistarkasteluna. Niiden analyysissä sosiaalista verkostanalyysiä ja affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallia käytettiin toisiaan täydentävinä metodeina. Johdon haastattelut ja sekundääriaineisto koottiin erilliseksi tapauskuvaukseksi markkinaorientaation kehittymisestä pitkittäistarkasteluna.

Tutkimuksen tulokset osoittavat sosiaalisen näkökulman tärkeyden ja merkityksen markkinaorientaatioteoriassa ja -tutkimuksessa: 1) Yksilön kokemukset sosiaalisesta siiloutumisesta, jopa yksinäisyydestä työyhteisössä, vaikuttavat käyttäytymiseen sosiaalisissa vaihdantatilanteissa. 2) Organisaatio- ja prosessiuudistuksista mahdollisesti seuraavat muutokset yhteyksien määrässä ja laadussa voivat muuntaa tietopolkua ei-toivotusti tai ne voivat jopa tyrehtyä yksilöiden oman tietoon liittyvän

toiminnan ja suhtautumisen vaikutuksesta. 3) Eri palaverikokoonpanoissa vallitsevilla sosiaalisuuden asteen eroilla on vaikutusta toiminnan tavoitteesta syntyvän yhteisen ymmärryksen muotoutumiseen organisaatiossa. Nämä löydökset selittävät yksilön, ryhmän ja yrityksen hyödyn muodostumista, ja lisäävät ymmärrystä yrityksen markkinaorientoitumisen kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen sosiaalinen näkökulma vahvistaa markkinaorientaatioteoriaa uudella tavalla. Yhteistyön esteisiin ja mahdollistajiin tutkimus toi tarkkanäköistä täydennystä arvioinnin vireysulottuvuudella. Organisaation eri tahoilla eritahtisena toteutuvan markkinaorientaation toteuttamisen osalta teoriaa laajennettiin tiimien sosiaalisuuden asteen tarkastelulla. Metodinen kontribuutio koostuu kolmiosaisen suhtautumismallin hyödyntämisestä kahdella tavalla: ensin analyysipolkuna suhde- ja yhteistoimintavariaatioiden tarkastelussa ja toiseksi osa-alueiden hyödyntämisestä erillisinä sisällönanalyysissä.

Tärkeänä havaintona on, että organisaation sisäinen vahvuus ei tule vahvoista yksilöistä, vaan syntyy suhteiden merkityksen tiedostamisesta, niiden toimivuudesta tiimeissä ja tiimien välillä sekä tämän oivaltamisesta myös yrityksen johdossa. Tällöin monasti tiimeihin rajautunut erityisosaaminen ja tieto ovat mahdollisimman laajasti toimijoiden käytettävissä, kehitettävissä ja hyödynnettävissä asiakkaan hyväksi ja asiakkaan kanssa.

**ASIASANAT:** Sosiaalinen pääoma, vertaissuhteet, interfunktionaaliset suhteet, sosiaalinen verkosto, sosiaalinen siiloutuminen, yksinäisyys työyhteisössä, markkinaorientaatio, markkinaorientaation mahdollistuminen, tietopolut, affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismalli, sosiaalinen verkostanalyysi

UNIVERSITY OF TURKU

Turku School of Economics

Department of Marketing and International Business

Marketing

OUTI KÖHLER: Strong Inside. Dynamics in Intraorganizational Relations when becoming Market oriented. Interaction between Marketing, Sales, and Communications

Doctoral Dissertation, 292 pp.

Doctoral Programme of Turku School of Economics

October 2021

## ABSTRACT

The development of market orientation is seen as a success factor for a company, and active cooperation is an essential prerequisite of it. Why does it sometimes work better, sometimes worse? This qualitative study provides new insights into how peer relationships are constructed, how they function, and how they impact a firm's internal collaboration when developing market orientation. In this study, the refinement, exploitation, and dissemination of market information are defined as enablers of market orientation.

The research design is based on three significant aspects. Firstly, social standpoint is seldom used in market orientation literature. Secondly, it is exceptional to study marketing, sales, and communications as a triad in interaction research. Thirdly, management perspectives and interpretations have dominated market orientation research. The focus of this study is on the team level and on the actors' own observations, determinations, and experiences. The key topics are: Who works together? How do they work together? Why do they work the way they do?

The theoretical framework of the social perspective was based on social capital and social network theory. The three key concepts in this study are cooperation partners, collaboration, and the outcome of joint action. This single case study used interpretive research approach. Reality and knowledge are seen as socially constructed. Information was obtained at micro level containing actors' own experiences and observations.

Comprehensive and versatile data were collected from marketing, sales, and communication teams and as a sample of product development and management in the company. The team-level data represented a cross-sectional review of the development of market orientation. Social network analysis and the affect-cognition-behavior model were used as analysis methods. Management interviews and secondary data were compiled as a separate case report describing the development of the market orientation process as a longitudinal review.

This study identified three important features of the social standpoint in market orientation theory: 1) The individual's experiences of social silos, even loneliness in the workplace, influence behavior in social exchange. 2) Changes in the amount and quality of social connections caused by organizational modifications may affect information pathways in an undesirable way. They may even stagnate because of individuals' attitudes towards and actions on information. 3) Differences in the social



state of a group in various meeting configurations are affective factors in the creation of a mutual understanding of goals. These findings explain how individuals, groups, and the whole organization create mutual benefit, and increase understanding of the development of market orientation in an organization.

The social standpoint of this study strengthens the theory of market orientation in a new way. The dimension of arousal provides a precise complement to understanding the enablers and barriers of cooperation. This study offers broader insight into how different stages of market orientation in different units of the organization may be affected by various social states in teams and groups. Methodological contribution is created using the affect-cognition-behavior model in two ways: first as an analysis pathway and second as separate content analysis.

An important observation in this study is that the internal strength of an organization does not come from powerful individuals but arises from team- and management-level understanding of the meaning of relationships and active cooperation within and between the teams. Hence, the expertise and intelligence often limited to teams are available to many and can be developed and utilized to benefit customers and can be also developed with customers.

**KEYWORDS:** Social capital, peer relationships, interfunctional relationships, social network, social silos, loneliness at the workplace, market orientation, information pathway, affect-cognition-behavior model, social network analysis

# Kiitokset

*Onnen tunne, hyvä mieli. Kesä on aluillaan. Katselen oman talon keittiön ikkunasta vehreään puutarhaan. Pihalta kuuluu lasten leikin ääniä, kohta on välipalan aika. Elokuvamaisesti käy ilmi, että päivätyöni on tehdä tieteellistä tutkimusta.*

Tämä teiniaikojen haaveuni palasi yllättäen mieleeni muutama vuosi sitten. Lähes kolme vuosikymmentä liike-elämän koukeroissa ehti kuitenkin vierähtää, ennen kuin päätin lähteä tavoittelemaan nuoruushaavettani ja sitouduin Turun yliopiston tohtoriohjelmahan. Tuntui ihmeen luontevalta syventyä jatko-opintoihin ja työyhteisöä tarkastelemaan tutkimukseen.

Haluan lämmöllä kiittää tämän väitöskirjan syntymiseen johtaneen oppimisprosessin etenemisessä ja kehittämisessä ratkaisevasti vaikuttaneita henkilöitä ja tahoja. Miten paljon olenkaan saanut seuraavilta henkilöiltä, heidän esimerkistään, sanoistaan, ohjeistaan, kritiikistään, niin ja rohkaisevasta hymystään.

Tunnen olevani etuoikeutettu saadessani väitöskirjani viimeistelyyn laaja-alaista asiantuntemusta professori Arto Rajalalta Vaasan yliopistosta sekä työelämäprofessori Pekka Mattilalta Aalto-yliopistosta. Esittämämme näkökulmat rohkaisevissa esitarkastuslausunnoissanne sekä rakentavat huomiot ja kommentit auttoivat oleellisen tarkentamiseen. Kiitos myös, että lupauduitte vastaväittäjäkseni.

Väitöskirjatyön ohjaus on tuen, turvallisuuden tunteen ja haasteiden antamista kasvamisessa tutkijuuteen, omaan ajatteluun, tieteellisen tiedon tekijäksi ja käyttäjäksi, osaksi tieteen perinnettä. Ohjauksessa oli aina erittäin positiivinen ja rohkaiseva ilmapiiri, mistä saan kiittää ohjaajiani professori Rami Olkkosta ja professori Elina Jaakkolaa.

Rami, kiitos myönteisestä ja pitkäjänteisestä väitöskirjaohjauksesta aktiivisen ja semiaktiivisen työskentelyni vuorotellessa. Näit tutkimussuunnitelman kaikki kehitysvaiheet ja annoit kärsivällisesti tilaa tutkimusaiheeni muovautua ja lopulta rajautua. Muistan rohkaisusi, kun tutkimuksen sosiaalinen näkökulma täsmentyi. Kiitos opastuksesta kohti oman tutkimusintressin löytämistä. Kannustit sympaattisesti: ”Kyllä tästä väitöskirja tulee!” Ja tuli!

Elina, valoisa, selkeä ja tarkkanäköinen ohjaustyylysi loi varmuutta. Avullasi tutkimus kiinnittyi markkinoinnin alaan, sai ryhtiä ja tarkentui monin tavoin. ”Auta

*lukijaa*” oli usein sinulta kuulemani lausahdus. Kiitos opastuksestasi erityiskysymysten ja uuden tiedon lähteille.

Rami ja Elina, teidän molempien erityisosaamisalueet, tietotaito ja tyyli yhdessä tarjosivat ohjaukseen moninaista rikkautta. Sain omaan tutkimustahtiini sopivasti tilaa tutkia ja löytää. Turhauttavista harhateistä löytyi suunnan tarkistuksia, työskentelyn suvantovaiheista innostuksen hyökyaaltoja ja lopulta oikeita, kiinnostavia löydöksiä. Näin jälkeinpäin voi todeta, että juuri se onkin tutkimuksen kiehtovuutta parhaimmillaan. Haluan myös kiittää nykyisin Vaasan yliopistossa professorina toimivaa Hannu Makkosta hyvistä neuvoista aivan tutkimustaipaleeni alussa. Olen syvästi kiitollinen teidän ohjauksessanne saamistani kokemuksista ja kertyneestä tiedollisesta pääomasta, joista on ammennettavaa myös jatkotutkimukseen.

Liike-elämästä takaisin kouluun pöllähtäneenä, aloittelevana tutkijana olen tarvinnut vuosien varrella monenlaista tukea ja kannustusta. Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan tutkimusseminaarit ovat olleet osa opintoja ja samalla laajentaneet ohjausta. Itsenäisesti ja jo pidempään etänä opiskelleelle ne ovat olleet myös tärkeitä sosiaalisia kohtaamispaikkoja ja merkittävä linkki tiedeyhteisöön. Tämän merkitys on entisestään korostunut koronapandemian aikana. Jatko-opintojen ja tutkimusseminaarien arvostettuna keulahahmona professori Aino Halinen-Kailan rooli on merkittävä kansainvälisesti tunnustettujen professorien ja tiedonjanoisten opiskelijoiden monipuolisen osaamisen yhdistäjänä ja innostajana. Aino, tätäkin, mutta vielä enemmän olet minulle loistava ystävä. Jatko-opiskelijakollegoista haluan erityisesti kiittää Otto Rosendahlia rakentavista ja huolellisista opponoinneista koskien tutkimukseni suunnan määrittäjiä. Lisäksi olen käynyt professori Jaana Tähtisen kanssa työhöni liittyen hyödyllistä ja kiinnostavaa keskustelua suhteiden tarkastelun emotionaalisesta lähestymistavasta liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Turun yliopiston järjestämän mentorointiohjelman kautta tutustuin KT Kirsi Peuraan. Kiitos Kirsi vinkeistäsi ja vertaistuestasi työni haastavassa vaiheessa.

Haluan kiittää professori Juho Saarta, jonka kanssa käymäni rohkaisevan keskustelun jälkeen minulle avautui uusi ja kiinnostava tutkimusalue ja -verkosto aivan ratkaisevalla hetkellä. Tämän jatkona kohtaamiset professori Niina Junttilan kanssa johtivat tieni FT Tuire Palosen luo ja sosiaalisen verkostanalyysin pariin. Tuire, kiitos selkeästä opastuksestasi ja hyvästä tuestasi.

Erityisesti haluan kiittää kohdeyritystä ja kaikkia siellä haastattelemani henkilöitä. Kiitos, että sain läheltä seurata työarkeanne ja kuunnella kokemuksianne siinä. Arvostan rehellisyyttänne, lämpöänne ja avoimuuttanne. Kiitos hyvästä yhteistyöstä, arvokkaasta panoksestanne tutkimuksessani sekä antamastanne ajasta ja kertomistanne tarinoista.

Kiitän Liikesivistysrahastoa tutkimuksen teon mahdollistaneesta motivoivasta monivuotisesta rahoituksesta. Myös Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiön TS-

yhtymän rahasto sekä Turun kauppakorkeakoulu ovat tukeneet taloudellisesti työskentelyäni. Kiitos.

Eletty työelämä ei ole ollut vaikuttamatta tutkimusprosessin taustalla. Oma työkokemukseni markkinoinnin, myynnin ja viestinnän tehtävissä eri toimialoilla, erilaisissa yrityskulttuureissa on iso osa elämäni. Haluan kiittää esimiehiäni, kollegoitani ja tiimiläisiä kaikista kokemuksista työmatkani varrella. Kiitollisena kaikille mahtaville tyypeille yhteistyöstä ja mahdollisuudesta oppia, erehtyä ja monesti onnistuakin kanssanne. Eri elämänvaiheissa syntyneet ystävyssuhteet tuovat iloa ja riemua. Tosi ystävyys ei raukene, vaan säilyy muuttuneenakin.

Olen syvästi kiitollinen edesmenneille vanhemmilleni Anja ja Waldemar Bühlerille sekä isovanhemmilleni Kerttu ja Juho Konstille sekä Eudokia ja Nikolai Bühlerille siitä, että veljilläni Kallella ja Hansilla, minulla ja lapsillani on ollut mahdollisuus käydä kouluja ja edelleen aikuisina halua ja luovuutta oppia ja käyttää uusia tietoja ja taitoja.

Kiitos Harry, elämäni valo. Miten sinut löysinkään? Kiva, että veit minut merelle 40 vuotta sitten. Tuot valoa ja musiikkia meidän omaan pieneen tiedepiiriin. Kiitos siitä voimasta, jota tuestasi ja kannustuksestasi saan. Kiitos myös, että pidät aina samppanjaa kylmässä.

Kiitos Leo, Joel ja Lotta, elämäni värit. Vahvat ja herkät. Kuvitatte ja väritätte nyt omaa elämäännne omilla tahoillanne. Lämmittää, kun kysytte: ”Mites siellä?” Olette sydämessä aina.

*Tätä kirjoitan keittiön pöydän ääressä, onnellisena. On jo syksy. Katselen omalle pihalle ja huomiseen. Ensi viikolla jatkuu tieteen tekeminen. Olohuoneesta kuuluu pianon soitto.*

Hämeenlinnassa 7.10.2021  
Outi Köhler

# Sisällys

<b>Kiitokset .....</b>	<b>8</b>
<b>Sisällys .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Johdanto.....</b>	<b>17</b>
1.1 Tarve organisaation toiminnan suuntaamiseen ja kehittämiseen.....	17
1.2 Tarve markkinoinnin, myynnin ja viestinnän organisaation sisäisen yhteistyön haasteiden selvittämiseen .....	19
1.3 Tutkimuksen asemointi ja tutkimuskysymykset .....	21
1.4 Tutkimuksen avainkäsitteet.....	25
1.5 Tutkimusraportin rakenne .....	27
<b>2 Markkinaorientoituminen tutkimuksen kehyksenä .....</b>	<b>29</b>
2.1 Markkinaorientoitumisen hyödyt .....	29
2.2 Markkinaorientaation keskeiset tutkimuslinjat.....	30
2.2.1 Toimintakulttuurinäkökulma markkinaorientaatiossa ....	32
2.2.2 Johtamisnäkökulma markkinaorientaatiossa .....	34
2.2.3 Sisäisen markkinaorientaation näkökulma .....	35
2.3 Organisaation kehittyminen markkinaorientoituneeksi.....	37
2.4 Markkinaorientaation kehittymisen seuraaminen.....	39
2.5 Markkinaorientaation mahdollistuminen.....	48
<b>3 Organisaation sosiaalisen verkoston tarkastelu.....</b>	<b>51</b>
3.1 Sosiaalisen verkostotutkimuksen keskeiset käsitteet .....	51
3.1.1 Sosiaalisten siteiden tilaa kuvaava määrittely .....	54
3.1.2 Sosiaalisten siteiden toiminnallisuutta kuvaava määrittely .....	56
3.2 Organisaation sosiaalisten verkostojen teoreettisia tarkastelutapoja.....	59
<b>4 Sosiaalinen pääoma tutkimusnäkökulmana .....</b>	<b>63</b>
4.1 Sosiaalinen ja pääoma käsitteinä .....	64
4.1.1 Sosiaalinen käsitteenä ja toimintana .....	64
4.1.2 Pääoma-käsite organisaatiokontekstissa .....	66
4.2 Painotuksia sosiaalisen pääoman tarkastelussa .....	68
4.2.1 Sosiaalisen pääoman rakenteellinen tarkastelu .....	70
4.2.2 Sosiaalisen pääoman resurssinäkökulma .....	71
4.2.3 Organisaatiokulttuuriset tekijät sosiaalisen pääoman tarkastelussa.....	72

4.2.4	Tunnenäkökulma suhteiden tarkastelussa .....	74
4.3	Sosiaalisen pääoman kuvaaminen .....	78
4.3.1	Sosiaalisen pääoman esitystapoja .....	79
4.3.2	Keskeiset sosiaalisen pääoman teoreettiset tarkastelumallit.....	81
4.4	Sosiaalisen pääoman tulkinta ja soveltaminen tässä tutkimuksessa .....	86
<b>5</b>	<b>Teoreettisen viitekehyksen kuvaus.....</b>	<b>91</b>
<b>6</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>96</b>
6.1	Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestyminen .....	96
6.2	Tutkimusstrategia .....	100
6.2.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana .....	100
6.2.2	Yksittäistapaus lähestymistapana tässä työssä.....	102
6.3	Aineiston kuvaus.....	106
6.3.1	Aineiston keruun ja aineiston hallinnan tutkimuseettiset ratkaisut .....	107
6.3.2	Aineiston keruu .....	108
6.3.3	Aineiston käsittelyn eteneminen .....	114
6.4	Aineiston analyysimenetelmät .....	118
6.4.1	Sosiaalinen rakentuminen: sosiaalinen verkostanalyysi .....	119
6.4.2	Sosiaalisten suhteiden luonteen ja toimivuuden tarkastelu .....	122
6.4.3	Analyysimenetelmien yhteenveto .....	129
<b>7</b>	<b>Tutkimustapauksen kuvaus pitkittäistarkasteluna johdon näkökulmasta.....</b>	<b>131</b>
7.1	Asiakassuuntautumisen toteuttaminen .....	131
7.2	Asiakassuuntautumisesta markkinasuuntautumiseen .....	135
7.3	Markkinasuuntautuminen kehittyä .....	145
<b>8</b>	<b>Yhteistyökumppanianalyysi ja -kuvaus tiimitasolla .....</b>	<b>151</b>
8.1	Yhteistyökumppanien verkostosuhteet .....	151
8.2	Yrityksen sisäisiin yhteistyökumppaneihin suhtautumisen piirteiden tarkastelu.....	156
8.3	Suhtautuminen markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina .....	165
8.4	Suhtautuminen omiin tiimeihin yhteistyökumppaneina .....	172
8.5	Suhtautuminen naapuritiimiin yhteistyökumppanina.....	176
8.6	Suhtautuminen tiimien ulkoisiin yhteistyökumppaneihin.....	180
<b>9</b>	<b>Yhteistoiminta-analyysi ja -kuvaus tiimitasolla.....</b>	<b>187</b>
9.1	Epävirallinen vuorovaikutus markkinointiyksikön sisällä.....	187
9.2	Yrityksen sisäiseen viralliseen vuorovaikutukseen suhtautumisen piirteiden tarkastelu .....	194
9.3	Suhtautuminen yhteistoimintaan tiimien sisäisessä virallisessa vuorovaikutuksessa.....	200



9.4	Suhtautuminen yhteistoimintaan tiimien välisessä virallisessa vuorovaikutuksessa .....	204
9.5	Suhtautuminen yhteistoimintaan tiimien ulkopuolisessa virallisessa vuorovaikutuksessa yrityksen sisällä.....	209
<b>10</b>	<b>Tulosten yhteenveto .....</b>	<b>220</b>
10.1	Tiimitason vertaissuhteet markkinaorientoitumisen ytimessä.....	220
10.2	Tiimitason tietopolut markkinaorientoitumisen runkona .....	229
10.3	Markkinaorientaation kehittämisen hahmottaminen tiimitasolla .....	237
<b>11</b>	<b>Johtopäätökset ja pohdinta .....</b>	<b>246</b>
11.1	Tutkimuksen tulosten tarkastelu .....	246
11.2	Teoreettiset soveltamisalueet .....	250
11.3	Käytännölliset soveltamisalueet.....	254
11.4	Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi .....	258
11.5	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.....	263
<b>12</b>	<b>Yhteenveto.....</b>	<b>266</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>271</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>284</b>

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1.	Tutkimuksen keskeiset käsitteet. ....	26
Taulukko 2.	Markkinatiedon keräämistä koskevien kysymyssarjojen sisällön vertailu tarkasteltavissa markkinaorientaatiomittaristoissa. ....	42
Taulukko 3.	Markkinatiedon organisaation sisäistä jakamista koskevien kysymyssarjojen sisällön vertailu tarkasteltavissa markkinaorientaatiomittaristoissa. ....	43
Taulukko 4.	Vastineen tuottamista markkinalle koskevien kysymyssarjojen sisällön vertailu tarkasteltavissa markkinaorientaatiomittaristoissa. ....	45
Taulukko 5.	Tarkasteltavien markkinaorientaatiomittaristojen kokonaisvertailu osa-alueittain tämän tutkimuksen kannalta keskeisten aihepiirien osalta. ....	46
Taulukko 6.	Tämän tutkimuksen keskeisiä teemoja koskevien mittareiden osuudet kaikista kysymyksistä eri malleissa. ....	47
Taulukko 7.	Sosiaalisen pääoman keskeisten teoreettisten tarkastelumallien pääkohdat. ....	85
Taulukko 8.	Kuvaus sosiaalisen pääoman tulkinnasta ja soveltamisesta tässä tutkimuksessa. ....	89
Taulukko 9.	Kuvaus yksittäistapauksen aineistolähteistä ja tutkimusraportista. ....	105
Taulukko 10.	Puolistrukturoitujen haastattelujen ja verkostoaineiston keruun toteutus ja aikataulu. ....	110
Taulukko 11.	Havainnointien toteutus ja aikataulu. ....	112
Taulukko 12.	Sekundääriaineiston keruu ja aikataulu. ....	114
Taulukko 13.	Tutkimuksen analyysikäsitteet. ....	117
Taulukko 14.	Analyysimenetelmien yhteenveto. ....	130
Taulukko 15.	Markkinointiyksikön neuvonta- ja ystäväverkostojen keskittyneisyys. ....	154
Taulukko 16.	Tulkinta-avain yhteistyökumppaniin suhtautumisen variaatioiden tarkasteluun tunnetilan ja vireystilan mukaan. ....	160
Taulukko 17.	Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin yhteenlaskettu suhtautuminen ensin koko markkinointiyksikköön, toiseksi tuotekehitysyksikköön yhteistyökumppanina. ....	162
Taulukko 18.	Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin yhteenlaskettu suhtautuminen ensin markkinointi & viestintä -tiimiin, toiseksi myyntitiimiin yhteistyökumppanina. ....	164
Taulukko 19.	Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina. ....	168
Taulukko 20.	Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa tuotekehitykseen yhteistyökumppanina. ....	182
Taulukko 21.	Neuvontaverkoston tunnusluvut. ....	189
Taulukko 22.	Ystäväverkoston tunnusluvut. ....	192

Taulukko 23.	Variaatiot tiimien suhtautumisessa omiin tiimipalaveriin tunnetilan ja vireystilan mukaan tarkasteltuna.....	196
Taulukko 24.	Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin yhteenlaskettu suhtautuminen markkinointiyksikön osastopalaveriin ensin tunnetilan, sitten vireystilan mukaan tarkasteltuna. ....	197
Taulukko 25.	Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin yhteenlaskettu suhtautuminen tuotekehitysprosessin alku- ja jatkopalaveriin tunnetilan ja vireystilan mukaan tarkasteltuna.....	199
Taulukko 26.	Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa omiin tiimipalaveriinsä ja yhteistoimintaan niissä. ....	201
Taulukko 27.	Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa markkinointiyksikön osastopalaveriin ja yhteistoimintaan siinä. ....	205
Taulukko 28.	Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa tuotekehityksen alkupalaveriin ja yhteistoimintaan siinä. ....	211
Taulukko 29.	Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa tuotekehityksen jatkopalaveriin ja yhteistoimintaan siinä. ....	216
Taulukko 30.	Yhteenveto vertaissuhteiden tarkastelusta tiimeissä ja tiimien välillä. ....	221
Taulukko 31.	Yhteenveto tietopolkujen tarkastelusta tiimeissä ja tiimien välillä. ....	229
Taulukko 32.	Yhteenveto markkinaorientaation hahmottamisen tarkastelusta. ....	238

## Kuvioluettelo

Kuvio 1.	Markkinaorientaatiotutkimuksen ulottuvuuksien synteesi (mukaillen Lafferty & Hult 1999 ja Lings 2004). ....	31
Kuvio 2.	Suhteiden tilan ja toiminnallisuuden kuvaaminen sosiaalisen verkoston tutkimuksessa (mukaillen Borgatti ym. 2013). ....	53
Kuvio 3.	Osa-alueet henkilön arvioidessa suhtautumistaan toiseen henkilöön (mukaillen Labianca 2014). ....	78
Kuvio 4.	Teoreettisen viitekehyksen kuvaus. ....	92
Kuvio 5.	Aineiston keruun eteneminen. ....	108
Kuvio 6.	Laadullisen ja määrällisen primääriaineiston käsittelyn eteneminen ja tutkimuksen analyysipolku. ....	116
Kuvio 7.	Osa-alueet henkilön arvioidessa suhtautumistaan yhteistyökumppaneihin ja yhteistoimintaan (mukaillen Labianca 2014). ....	123
Kuvio 8.	Tunnetila-kehämalli (Barsade & Gibson 2007). ....	125

Kuvio 9.	Suhtautuminen yhteistyökumppaniin tai yhteistoimintaan. ....	127
Kuvio 10.	Toimijan kommenttien huomionkohteen tarkastelu nelikenttänä. ....	128
Kuvio 11.	Kuvaus organisaation toiminnan suuntautumisen kehittymisestä yritystasolla vuosina 1997–2015 johdon näkökulmasta. ....	133
Kuvio 12.	Kuvaus organisaation toiminnan suuntaamisen kehittymisestä tiimitasolla vuosina 1997–2015 johdon näkökulmasta. ....	136
Kuvio 13.	Kuvaus markkinoinnin, myynnin ja viestinnän keskinäisestä asemasta ja yhteydestä kolmena ajankohtana. ....	143
Kuvio 14.	Graafinen esitys markkinointiyksikön neuvontaverkostosta. ....	153
Kuvio 15.	Graafinen esitys markkinointiyksikön ystäväverkostosta. ....	155
Kuvio 16.	Virallisten yhteistyökumppanien tarkastelu tässä tutkimuksessa. ....	156
Kuvio 17.	Kuvaus suhtautumisen tarkastelusta yhteistyökumppaniin ja yhteistoimintaan affektio-kognitio-toiminta-analyysiketjuna tunnetilan ja vireystilan mukaan jaoteltuna. ....	158
Kuvio 18.	Tunnetila-kehämallin kuvaaminen nelikenttänä sekä vireystilan ja tunnetilan ulottuvuudet (mukaellen Barsade & Gibson 2007). ....	159
Kuvio 19.	Suhtautumismallin analyysin visualisoinnissa käytettävien värikoodien tulkinta-avaimet. ....	167
Kuvio 20.	Tiimien suhtautuminen markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina. ....	170
Kuvio 21.	Tiimien suhtautuminen omien tiimien sisäisiin yhteistyökumppanuuksiin. ....	174
Kuvio 22.	Tiimien suhtautuminen naapuritiimiin yhteistyökumppanina. ....	178
Kuvio 23.	Tiimien suhtautuminen tuotekehitykseen yhteistyökumppanina. ....	184
Kuvio 24.	Tiimien vuorovaikutuksen tiheys ja tiimien keskeisyysaste neuvontaverkostossa. ....	191
Kuvio 25.	Tiimien vuorovaikutuksen tiheys ja tiimien keskeisyysaste ystäväverkostossa. ....	194
Kuvio 26.	Tarkasteltavat viralliset vuorovaikutustilanteet. ....	195
Kuvio 27.	Tiimiläisten suhtautuminen yhteistoimintaan omissa tiimipalaverissa. ....	203
Kuvio 28.	Tiimiläisten suhtautuminen yhteistoimintaan markkinointiyksikön osastopalaverissa. ....	208
Kuvio 29.	Tiimiläisten suhtautuminen yhteistoimintaan tuotekehitysprosessin alkupalaverissa. ....	213
Kuvio 30.	Tiimiläisten suhtautuminen yhteistoimintaan tuotekehityksen jatkopalaverissa. ....	218
Kuvio 31.	Kuvaus sosiaalisen siiloutumisen variaatioista. ....	226
Kuvio 32.	Kuvaus tiedon jakamiseen liittyvistä toimintatavoista. ....	235

# 1 Johdanto

## 1.1 Tarve organisaation toiminnan suuntaamiseen ja kehittämiseen

Yrityksen on elinvoimaisena pysyäkseen pystyttävä kehittymään niin, että se voi reagoida nopeastikin toimintaympäristössä tapahtuviin eri asteisiin muutoksiin. Tällöin ei puhuta vain toiminnan mukauttamisesta tai yksittäisestä projektista, vaan koko organisaation toimintatapojen tarkentamisesta, muuttamisesta ja pitkäjänteisestä kehittämisestä.

Markkinaorientaatio heijastaa organisaation tarvetta pyrkiä asiakaslähtöiseksi ja ymmärtää heidän käyttäytymistään ja mieltymyksiään sekä nykyisiä ja tulevia tarpeitaan (Lafferty & Hult 2001, 95). Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden lisäksi markkinaorientaatiossa kiinnostus kohdistuu toimintaympäristöön laajemmin: kilpailijoihin ja kilpailun intensiteettiin, teknologiseen kehitykseen, omaa toimialaa koskevaan lainsäädäntöön ja BtoB -yrityksessä myös asiakkaan kilpailijoihin ja asiakkaiden toimialoja koskevaan lainsäädäntöön (Kohli & Jaworski 1990; Kohli ym. 1993; Biemans & Harmsen 1995, 9; Kumar ym. 2011, 22). Näitä käsittelevä tieto on keskeinen elementti markkinaorientaatiossa.

Markkinatiedon kerääminen, jakaminen yrityksen sisällä ja työstäminen vastineeksi markkinalle on markkinaorientaation toteuttamista ja pyrkimys vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Kohli & Jaworski 1990, 4; Lafferty & Hult 2001, 101–102). Tätä käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa on paljolti keskitytty siihen ”mitä?” markkinaorientaatiossa tapahtuu ja ”minkälaisia?” toimenpiteitä, tuotteita tai palveluita halutaan saada aikaan. On keskitytty strategian muotoiluun ja päätöksentekoon liittyvään informaation prosessointiin (Kohli & Jaworski 1990, 7; Ruekert 1992), asiakasymmärrykseen tarvittaviin taitoihin (Day 1994), oppimiseen (Slater & Narver 1995, 67) sekä toimintaan liittyvään kulttuuriin, arvoihin ja normeihin (Homburg & Pflesser 2000, 451; Narver ym. 1998; van Raaij & Stoelhorst 2008). Vaikka markkinatiedon jakamisen merkitys organisaatiossa on tiedostettu (Slater ym. 2012, 2), yksilötasolla ei ole juurikaan tutkittu ”miten?” tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen tarvittava organisaation sisäinen yhteistoiminta mahdollistuu ja toteutuu. (Liao ym. 2011, 307) Taloustiedettä on kritisoitu sosiaalisen kontekstin unohtamisesta (Coleman 1988, 96–97). Sama piirre on liitetty myös

markkinaorientaatiotutkimukseen. Sen puutteeksi mainitaankin *sosiaalisen näkökulman vähäisyys* (Möller et al. 2011, 167; Goldman & Grinstein 2010, 1393,1398).

Organisaation markkinaorientoituneisuutta ei Kohli & Jaworskin (1998, 6) mukaan voida arvioida joko/tai -tilana, vaan ennemminkin kuvauksena orientoitumisen kehittymisasteesta. Kehittymistä on tärkeintä arvioida saman yrityksen sisällä, sillä eri toimialoilla ja eri yrityksissä voi esiintyä eroavaisuuksia. Vastaavasti organisaation eri yksiköt voivat olla eri vaiheessa tai eri tavoin markkinasuuntautuneita (Ferdous ym. 2013, 641; Kirca ym. 2005, s; Ruekert 1992, s), kuten myös organisaation eri tasot. Käsitys toiminnan kehittymisen etenemisestä tai onnistumisesta ei myöskään ole selkeästi arvioitavissa pelkästään yhden yksilön toimien perusteella tai niitä seuraamalla, sillä organisaatiot eivät toimi sosiaalisista suhteista irrallisina. (Ruuskanen 2005, 332)

Markkinaorientoituneissa yrityksissä on monipuolinen oikea-aikainen kerätty ja saatu tietämys markkinasta sekä kyky hyödyntää tuota tietoa luodakseen parasta arvoa asiakkailleen (van Raaij & Stoelhorst 2008, 1269). Se tarkoittaa oman toiminnan suuntautumisen pitkäjänteistä, jatkuvaa kehittämistä ja tasapainoista kehittymistä, ei staattista joko/tai -tilaa. Sen toteutuminen edellyttää organisaation sisällä mahdollisimman laajaa yhdenmukaista ajattelu- ja toimintatapaa sekä yhteistyötä. (Narver & Slater 1990, 25; Kohli & Jaworski 1990, 7; Gounaris 2010, 1670, 1684, 1685) Eli, mitä laajemmin yrityksen sisällä toimitaan yhdessä markkinaorientoituneemmin, sitä paremmin yritys pystyy tuottamaan arvoa asiakkaalle. Dewsnapin ym. (2020, 286) mukaan markkinaorientaatioon keskeisesti liittyvissä yksiköissä ja niiden välillä on tärkeää löytyä myös joustavuutta vastata muuttuviin markkinatilanteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin esimerkiksi mukauttamalla jo sovittuja suunnitelmia.

Markkinointiyksikkö on keskeisesti myötävaikuttamassa liiketoimintastrategian käytännöllisen operationalisoinnin onnistumiseen. Vaikka markkinaorientaatiossa keskeisenä tavoitteena on saada koko organisaatio toimimaan markkinalähtöisesti, siinäkin keskeiseksi nousee markkinoinnin rooli. Sitä on kehitetty ja johdettu aktivoitumaan muun organisaation suuntaan, ja markkinointi nähdäänkin keskeisenä toimijana erityisesti tiedon sisäisessä levittämisessä ja ”myymisessä”. (Kohli & Jaworski 1990, 5) Markkinaorientoitumisen on jopa todettu vahvistavan markkinoinnin asemaa organisaatiossa. Tämä korostuu tilanteissa, missä markkinaorientoituminen on vielä vähäistä tai alkuvaiheessa, jolloin markkinointi on täydentämässä muun organisaation vasta kehittymässä olevaa markkinatiedon keräämistä, ymmärtämistä ja hyödyntämistä sekä kilpailuorientoitumista (Goetz ym. 2013, 365; Biemans ym. 2010, 183–184).

Markkinaorientaatiotutkimuksissa *ei ole käsitelty erityisesti markkinoinnin, myynnin ja viestinnän keskinäistä yhteispeliä ja tiedon hyödyntämistä*. Käytännössä markkinoinnin, myynnin ja viestinnän suhteet ovat edelleen kitkaiset eikä yhteistyö näiden kesken useinkaan toteudu toivotulla tavalla. Siksi niiden yhteistyötekijöiden tunnistaminen ja tutkiminen on tärkeää. Onkin ehkä käynyt niin, että suuntautuesaan organisaation muihin yksiköihin markkinointi onkin ”kääntänyt selkänsä” myyn-



nille ja viestinnälle ja näiden kolmen keskinäinen yhteistyö ja sen kehittäminen on jäänyt vähälle ja siiloutunut toiminta- ja ajatusmalli saanut jälleen tilaa. (ks. Aaker 2008, 74)

*Johtamisnäkökulma korostuu* markkinaorientaation kokonaiskuvassa, sen määritelmässä ja sitä kuvaavissa malleissa (van Raaij & Stoelhorst 2008, 1266; Lafferty & Hult 2001, 100). Tämän hetken teoreettinen näkemys markkinaorientaatiosta perustuukin pitkälti johto- ja esimiestasolta kerättyyn empiiriseen aineistoon, objektiiviseen näkökulmaan ja tulkintaan eri yksiköiden toiminnasta (Maltz & Kohli 1996, 53). Niinpä toteuttavan tason näkökulmalla on mahdollisuus tuoda kiinnostavaa syvyyttä ja lisätä ymmärrystä markkinaorientaation kehittämiseen. Tämä näkökulma olisi tärkeä siksikin, että moni yritys jatkaa käytännössä yhä edelleen tuotelähtöistä toimintatapaa, tai uudistetusta strategiasta huolimatta varsinainen operatiivinen toiminta ja ajattelu toteutuukin tutusti tuotelähtöisenä. Toiminnan suuntaamisen kokonaisvaltaisempaan ymmärtämiseen pääsemiseksi näkökulmaa on siis välttämätöntä syventää ja lähentää työntekijän omaan kokemukseen, näkemykseen ja havaintoihin.

## 1.2 Tarve markkinoinnin, myynnin ja viestinnän organisaation sisäisen yhteistyön haasteiden selvittämiseen

Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuva kiihtyvä kehitys ja äkillisetkin muutokset tuntuvat organisaation sisällä myös yksikkö- ja yksilötasolla. Työmäärä ja työtehtävien monimuotoisuus ja niihin liittyvä suunnittelu, päätöksenteko, tieto ja oppiminen ovat muuttuneet. Työn itsenäisyys on kasvanut (Kubicek ym. 2015, 899). Työn intensifioitumisen vastapainona yhteistyön merkitys ja yhteistyötekijöiden ymmärtämisen tarkeys korostuu nyt aivan uudella tavalla. Suhteista, verkostoista, osallistumisesta ja vuorovaikutuksesta tulee yhä tärkeämpiä, mutta haasteellisempia. Tämä koskettaa yhtä lailla myös markkinointi-, myynti- ja viestintäyksiköitä, niiden sisäistä ja keskinäistä yhteistyötä sekä niitä yhteistyökumppaneina muulle organisaatiolle.

Markkinoinnin rooli nähdään keskeisenä yrityksen ulkoisten ja sisäisten vaatimusten ja niihin vastaamisen koordinointiin liittyen (Ruekert & Walker 1987, 1). Tuoreimmassa AMA:n (American Marketing Association 2017) julkaisemassa määritelmässä markkinointi nähdään aiempaa laajempaan, aktiivisempaan ja dynaamisempaan toimintona ja mahdollistajana. Määritelmässä korostuu kuitenkin markkinointi itsenäisenä toimijana, ei yhteistyökumppanina organisaation sisällä. Silti markkinoinnin suhteet omassa yksikössä ja suhteet muihin yksiköihin ovat keskeisen tärkeitä yrityksen toiminnalle, sisältäen yhteistoiminnan lisäksi joustavuuden tiimien välisessä resurssien vaihdossa ja kyvyssä koordinoida noita resursseja. Markkinoinnin toimivalla vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä myös muiden yksiköiden kanssa on osoitettu olevan etua yritykselle sekä vaikutusta asiakkaan arvонуontiin ja koko organisaation suorituskykyyn (Hughes ym. 2012, 59; Dewsnap ym. 2020, 297).

Markkinoinnilla ja myynnillä on kaikkein suurin yhteys asiakkaaseen ja kuluttajaan. Niillä on ratkaisevin rooli yrityksen asiakasrajapinnassa ja perinteisesti vastuu tiedon tuomisesta organisaatioon sekä vastineen välittämisestä takaisin markkinalle. Roolin tulisi olla keskeinen myös siinä, miten markkinatieto välitetään organisaatiossa ja miten sitä hyödynnetään, käytetään ja työestetään. Markkinarajapinnalla yhä tärkeämpi toimija on myös viestintä, vaikka sen yhteys asiakkaaseen ja kuluttajaan on välillisempi. (Rouziès & Hulland 2014, 521; Kotler & Mindak 1978, 13; Kohli & Jaworski 1990; Claro & Ramos 2018, 176) Markkinoinnin, myynnin ja viestinnän keskinäiset suhteet vaikuttavat siihen, minkälaisia yhteistyökumppaneita nämä ovat yksikköinä ja yksilöinä, yhdessä ja erikseen muiden organisaation yksiköiden kanssa. Silti niitä on harvoin tutkittu triadina. (Kotler & Mindak 1978, 13; Cornelissen & Lock 2000, 231; Rouziès ym. 2005, 114; Hughes ym. 2012, 61, 68)

Vaikka markkinoinnin ja myynnin välillä on riippuvaisuussuhde, useiden tutkimushavaintojen mukaan organisaation suhdekartassa nousee leimallisesti esiin niiden välisen rajapinnan toimimattomuus, keskinäisen aseman haasteet ja konfliktit. Tai, etteivät ne aina ymmärrä edes toistensa vaikutusta ja vaikuttamista organisaation kokonaistavoitteeseen liittyen. (Dewsnap ym. 2020, 286; Homburg ym. 2008, 135; Dawes & Massey 2005, 1327; Massey & Dawes 2007, 1117; Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2007, 943–944, 951). Goetzin ym. (2013, 365) tutkimushavainnot osoittavat, että markkinaorientaation positiivisia liiketoiminnallisia vaikutuksia edistääkseen markkinointi ja myynti voivat olla jopa taipuvaisia toimimaan ennemminkin toisistaan itsenäisinä kuin käsi kädessä. Kotler ym. (2006, 78) kiteyttävät markkinoinnin ja myynnin yhteistyön kuvauksen seuraavasti: ”Ne alisuorittavat, alikommunikoivat ja ylivalittavat”. Tutkijat painottavat, että myynnin ja markkinoinnin paremmalla yhteistyöllä on vaikutusta yrityksen kykyyn tuottaa arvoa asiakkaalle ja siten myös parempaa tulosta yritykselle (Guenzi & Troilo 2007).

Tehokkuutta ja tehostamista haetaan organisaatiossa monin keinoin. Organisaatioeläminen ja -työskentely virallisen kaavion mukaan toisaalta lokeroi osaamista, tietoa ja tietämistä, toisaalta antaa vihjeen siitä, keneltä kannattaa kysyä tai missä asioissa on tarpeellista tehdä yhteistyötä. Markkinoinnin, myynnin tai viestinnän keskinäisiä suhteita koskevissa tutkimuksissa korostuu johdon näkökulma, jolloin toiminnan tehostamisen työkaluina väistämättä käytetään näiden yksiköiden virallista uudelleen organisoimista: eriasteista yhdistämistä, resurssien uudelleenpainotusta, integraatiota tai toimien synergiaa. Tämä johtaa pohdintaan siitä, ovatko yksikön rajat samat kuin osaamisen rajat? (Kotler & Mindak 1978, 13; Cornelissen & Lock 2000, 231; Rouziès ym. 2005, 114; Hughes ym. 2012, 61, 68) Sen sijaan, että myynti ja markkinointi yhdistyisivät, niiden olisi Le Meunier-FitzHugh & Piercyn (2007, 939) näkemyksen mukaan ryhdyttävä tekemään parempaa yhteistyötä. Varsinkin, kun haasteet ja ratkaisujen löytäminen niihin monimutkaistuvat.

Itsenäisinä ja erikoistuneina toimivat yksiköt voivat kehittää korkeatasoista osaamista, mutta kapeasta erikoistumisestaan johtuen ne tulevat samalla riippuvaisiksi toisista erikoistuneista yksiköistä. Ilman toimivia suhteita sitomassa näitä yksiköitä ja ylläpitämässä tehokasta ja hyödyllistä tiedonkulkua tämä voi kehittyä yritykselle ongelmaksi. (Rouziès & Hulland 2014, 521) Yksiköiden aiemmat kokemukset, sekä omat kulttuuriset piirteet ja perinteet tukevat tuttuja ja totuttuja merkityksiä ja selviytymiskeinoja ja odotettu tai edellytetty muutos voi tuntua toivotulta, vaikealta tai mahdottomalta (Gregory 1983, 359, 373; Deshpande & Webster 1989, 6). Lokeroituminen vähentää organisaation joustavuutta ja kangistaa organisaatiota. Tällaista siiloutumista voi syntyä missä tahansa erikoistuneessa organisaatioyksikössä, jos ei löydy halua tai motivaatiota työskennellä tai kommunikoida muiden yksiköiden kanssa (Aaker 2008, 2). Siilomainen ajattelutapa estää ja hidastaa strategian implementointia. Markkinoinnin, myynnin ja viestinnän kohdalla erityisesti markkinaorientaation implementointia, sillä yksikköjen tavoitteet, prioriteetit, tiedot ja arvot saattavat muotoutua jopa ristiriitaisiksi keskenään. (Gyrd-Jones ym. 2013, 1064, 1066, 1069) Huomion kiinnittäminen sellaisiin toimiin, kuten tiedon jakaminen, avoin kommunikaatio, yhteistyötaitojen kehittäminen, erilaisten ajattelumaailmojen yhdistäminen sekä reviiriajattelun poistaminen voi vahvistaa ja muokata myynnin ja markkinoinnin keskinäistä yhteyttä (Cespedes 1993; Dewsnap & Jobber 2002; Rouziès ym. 2005; Homburg & Jensen 2007; Homburg ym. 2008; Malshe & Sohi 2009, 209; Biemans ym. 2010, 183–184), viestintäyksikköä tässä yhteydessä unohtamatta.

Yrityksen toiminnan suuntaamista markkinalle on tutkittu paljon. Käsillä olevaa tutkimusta linjaa kolme aihepiiriä, joiden avulla pyritään lisäämään ymmärrystä ja täydentämään aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta seuraavasti. Ensinnäkin markkinaorientaation teoria ja empiria ovat paljolti painottuneet siihen ”mitä?” tapahtuu ja minkälainen yhteys sillä on yrityksen suorituskyykyyn ja tulokseen. *Tämä tutkimus tarkastelee markkinaorientaation mahdollistumista ja keskittyy yrityksen sisäiseen sosiaaliseen toimintaympäristöön, eli siihen, ”miten?” toimijoiden yhteistyö muotoutuu ja ”miten?” yrityksen toiminnan tavoitteellinen suuntaaminen mahdollistuu.* Toiseksi toimijoina tässä tarkastelussa on aiemmin harvoin tutkitun yhteistyötriadin - markkinaorientaatiossa tutkimattoman – osapuolet: markkinointi, myynti ja viestintä. Kolmanneksi tarkastelussa käytetään *tiimitason subjektiivista näkökulmaa*, aiemmin kirjallisuudessa painottuneen johdon objektiivisen näkökulman sijaan.

### 1.3 Tutkimuksen asemointi ja tutkimuskysymykset

Yrityksen suuntautuminen markkinaan voi olla myyntivetoista, markkinavetoista, asiakasvetoista tai markkinaa hallitsevaa. Mitään näistä se ei välttämättä ole pysyvästi, vaan suuntautumisen painotus voi yrityksen eri kehitysvaiheissa vaihdella osana onnistumista tai epäonnistumista, osana oman toiminnan kehittymistä ja osana

elävää ja muuttuvaa toimintaympäristöä. (Kumar ym. 2000, 129, 132, 138) Mikä tahansa näkökulma yrityksessä onkaan vallitsevana, *organisaation sisäisen yhteistoiminnan dynamiikka on sen edellytys*.

Taloudellinen kasvu ja kehitys eivät ole vain teknologinen vaan mitä suurimmassa määrin myös sosiaalinen ilmiö (Hjerppe 2005, 105). Muutokset yrityksen markkinaorientoitumisessa voivat usein syntyä siitä, miten ja minkälaisessa yhteistyön hengessä markkinaorientoitumista organisaation sisällä toteutetaan ja kehitetään sekä minkälaisessa markkinaorientoitumisen kehitysvaiheessa organisaatio ja sen yksiköt ovat. Yhteistoimintaan vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja tutkiminen on tärkeää myös, jotta voidaan päästä kiinni markkinaorientaation kehittämistä mahdollistaviin tai heikentäviin sosiaalisiin tekijöihin. Tämän selvittäminen on oleellista, sillä onnistumisilla ja mahdollisilla epäonnistumisilla on vaikutusta tulevaan yhteistoimintaan pitkälläkin aikajänteellä. *Tarkoituksena tässä markkinoinnin alaan kuuluvassa tutkimuksessa on lisätä ymmärrystä sosiaalisten suhteiden roolista ja merkityksestä markkinaorientaation toteuttamisen mahdollistumisessa ja kehittämisessä*. Tiedon intressinä tutkimuksessa on pyrkiä ymmärtämään toimijoita heidän omassa työympäristössään.

Yhteistoiminnan dynamiikan tarkastelussa tässä tutkimuksessa on kolme keskeistä aihealuetta. Ensinnäkin *työyhteisö koostuu monenlaisista sosiaalisista suhteista* (Labianca & Brass 2006, 602; Oh ym. 2006, 570, 572; Labianca 2014, 243, 245–247; Borgatti ym. 2013). Toiseksi *työyhteisössä tehtävien toteuttamiseen tarvittavan tiedon vaihdanta on oleellista* (Kohli & Jaworski 1990, 5; Nahapiet & Ghoshal 1998, 252; Lin 2001, 245; Uphoff 2000, 219; Möller & Wilson 1995). Kolmanneksi *yhteisen ymmärryksen syntyminen toimintaa suuntaavasta tavoitteesta on tärkeää* (Narver & Slater 1990, 21; Nahapiet & Ghoshal 1998).

Vaikka markkinointiorientoitumisen toteutumisessa edellytetään laajaa organisaation sisäistä yhteistyötä, tässä tutkimuksessa keskitytään kolmen markkinaorientaatioissa keskeisen toiminnon yhteistyöhön, ja aineistolähteinä ovat markkinointi-, viestintä- ja myyntitiimit. Arvioinnin kohteena ovat toimijoiden horisontaaliset suhteet, mihin viitataan käsitteellä *vertaissuhde*. Näiden lisäksi tarkastelua syvennetään tuotekehityksen näkökulmalla. Tässä ei kuitenkaan arvioida sitä, mitä toimenpiteitä nämä yksiköt tuottavat tai mitä tuloksia niillä saavutetaan, vaan sitä ”miten yhteistyökumppanit koetaan” ja ”miten tietyt toimenpiteet ja vastine markkinalle pyritään saamaan yhteistoimin aikaan”, kun päämääränä on luoda arvoa asiakkaalle. (Narver & Slater 1990, 25; Kohli & Jaworski 1990, 7; Gounaris 2010, 1670, 1684, 1685) Tavoitteena on tuoda tähän lisäymmärrystä sosiaalisesta näkökulmasta vastaamalla seuraavaan tutkimuskysymykseen:

*Miten toimijoiden vertaissuhteet markkinointi-, myynti- ja viestintätiimeissä ja näiden tiimien välillä rakentuvat ja toimivat yrityksen kehittäessä markkinaorientoitumistaan?*

Tässä tutkimuksessa markkinaorientoituminen ja sen kehittäminen on se muutos, mitä kohti tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa pyritään. Koska tässä ei seurata markkinaorientoitumisen toteuttamista, tutkimuksessa ei siksi ole tarve valita ja noudattaa tiettyä *markkinaorientaatioteorian* tarkastelumallia. Tutkimus keskittyy analysoimaan sosiaalisesta näkökulmasta, miten markkinaorientoituminen mahdollistuu yrityksen sisällä yhteisen ymmärryksen muotoutumisen sekä yhteisen suunnan ja tavoitteiden löytämisen kautta. Tämän vuoksi tieto, tietokanavat ja sosiaalisessa toiminnassa muodostuvat *tietopolut* organisaation sisällä ovat keskeinen kiinnostuksen kohde, erityisesti markkinatiedon kerryttämisessä, jalostamisessa ja jakamisessa sekä hyödyntämisessä vastineen tuottamiseen. (Kohli & Jaworski 1990; Slater ym. 2012) Tutkimuskysymys jakautuu edelleen seuraaviin osaongelmiin:

1. *Miten työyhteisön vertaissuhteet näkyvät sosiaalisessa toiminnassa organisaation kehittäessä markkinaorientoitumistaan?*
2. *Miten organisaation sisäiset tietopolut rakentuvat ja toimivat markkinaorientoituvassa yrityksessä?*
3. *Miten yrityksen markkinaorientoitumisen kehittäminen hahmotetaan ja ymmärretään tiimien sosiaalisessa toiminnassa?*

Tämän tutkimuksen sosiaalisen näkökulman teoreettinen kehys rakentuu *sosiaalisen pääoman teorian* ja *verkostoteorian* luomalle pohjalle. Taloustieteen näkökulmasta sosiaalisen pääoman käsite nostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen keskiöön tuotantoprosessissa (Hjerppe 2005, 127). Sosiaalisen pääoman teoria on valittu organisaation sisäisen yhteistyön tarkasteluun kolmesta syystä. Ensinnäkin se kuvaa yksilön ja/tai yhteisen hyödyn muodostumista ja saavuttamista, mikä voidaan myös nähdä osana päämäärän saavuttamiseen vaikuttamista (Nahapiet & Ghoshal 1998, 242–244; Uphoff 2000, 218, 219). Toiseksi sen avulla voidaan tarkastella suhteiden luonnetta, verkoston rakennetta ja verkostoyhteyksien sisältöä, jolloin päästään lähelle tietovirtojen ymmärtämistä (Labianca & Brass 2006, 597; Everett & Borgatti 2014, 111; Borgatti & Cross 2003, 440). Kolmanneksi sosiaalisen pääoman teoriassa tärkeä seikka, yhteisen ymmärryksen muodostuminen ja sen arviointi, on keskeistä myös markkinaorientoitumisessa. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 253; Gebhardt ym. 2006, 43, 51; Deshpande & Webster 1989, 4) Luvussa 4.5 esitellään tämän tutkimuksen sosiaalisen pääoman tulkinta empiriaa ja analyysia linjaamaan. Verkostoteorialla on siinä tärkeä rooli. Verkostokäsitteistön tehtävänä on määritellä toimijoiden välisten neuvonta- ja ystäväsieteiden kokonaisrakenne ja valitun mittariston avulla luoda käsitys siteiden toimivuudesta vuorovaikutuksessa. (Borgatti ym. 2009, 894; Borgatti ym. 2013, 4, 31) Yrityksen markkinasuuntautuneisuus tekee vuorovaikutuksen toimivuuden välttämättömäksi tavoitteeksi, sillä hetkellinenkin vuorovaikutus on keino hankkia, vaihtaa, jakaa ja hyödyntää tietoa (Narver & Slater 1990, 22; Kohli & Jaworski 1990, 6; Möller & Wilson 1995, 26–27, 32, 45).

Tässä luvussa esitellyt lähteet ovat koko tutkimuksen viitepisteitä. Työn päälinjaukset ankkuroituvat kahteen päälähteeseen. Kohli & Jaworskin (1990) luoma markkinaorientaation malli on tarjonnut laajalle tutkimuskentälle selkeän rungon ja lähtöpiSTEEN. Tässä nojataan sen kuvaukseen markkinatiedosta. Sitä syvennetään päivitetyllä tutkimuksella (esim. Day 1994; Kumar ym. 2011; Slater ym. 2012). Nahapiet & Ghoshalin (1998) sosiaalisen pääoman tarkastelumalli antaa keskeiset linjaukset tämän työn sosiaalisen näkökulman muodostamiseen. Se soveltuu erinomaisesti markkinaorientaation toteuttamisen mahdollistumista käsittelevään tutkimukseen, sillä siinä kuvataan yhteistä toimintaa ja sen suuntaamisen hyötyjä sekä tiedon yhteisen hyödyntämisen polkua. Sitä tullaan täydentämään verkostoteorialla (esim. Borgatti ym. 2013; Borgatti ym. 2014) sekä suhdetutkimuksen emotionaalisella suuntauksella (esim. Labianca 2014).

Markkinaorientaatiotutkimuksessa organisaatiokulttuuri voi olla keskeisessäkin roolissa. Kulttuuri-käsitettä voidaan käyttää yrityksen sisäisen toimintaympäristön kuvaajana, ja sen avulla yritys voi ohjata toimintatapojaan. (Schein 2017; Narver ym. 1998, 244) Siellä, missä on sosiaalista kanssakäymistä, on myös siitä syntynyttä, sitä tukevaa ja sitä suuntaavaa kulttuuria (Gregory 1983, 364). Sen avulla yksikkö tai tiimi voi määrittää itsensä organisaatorakenteessa. Sen kautta yksilö heijastaa itseään työyhteisössä. Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten toimitaan yhdessä. Kulttuuri vaikuttaa suhteisiin (Deshpande & Webster 1989, 5–6; Kilduff & Krackhardt 2008, 237), vuorovaikutukseen (Nahapiet & Ghoshal 1990, 243–244; Coleman 1988; Uphoff 2000, 218, 221) sekä toiminnan suuntaamiseen (Narver & Slater 1990, 21). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria sivutaan tapauskuvauksessa (luku 7), missä kuvataan yrityksen toiminnan pitkäjänteistä kehittymistä kohti markkinaorientoitumista. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä ja tiimitason analyysissä kulttuuria tai yrityskulttuuria ei rooliteta erityisesti erikseen, koska sen katsotaan olevan yhteinen kaikille.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty keskisuudessa suomalaisessa kulttuurialalla toimivassa yrityksessä. Viime vuosiin asti toimintatapa on perustunut tuotelähtöiseen ajatteluun. Sekundääriaineistoon pohjautuvassa tapauskuvauksessa esitetään pitkäjäntäistarkasteluna muutos, millä tässä yrityksessä alun perin tarkoitettiin siirtymistä tuote- ja tuotantolähtöisyydestä asiakaskeskeisempään ja sujuvampaan ajattelu- ja toimintatapaan. Tämän tutkimuksen primääriaineisto keskittyy nivelkohdaksi osoittautuneeseen kehitysvaiheeseen. Ensin käytännön kielellä puhuttiin asiakassuuntautumisesta. Myöhemmin toimijoiden katseen suuntaamisesta ja näkymän laajentamisesta markkinalle, rohkeammin yrityksestä ulospäin: keräämään markkinatietoa, luomaan kokonaiskuvaa, keräämään ymmärrystä sekä hyödyntämään kokemuksia ja tietoa organisaation sisällä. Tavoitteena oli myös markkinoinnin, myynnin ja viestinnän toimintojen keskinäinen lähentäminen, yhteistyön kehittäminen ja yhteisen tekemisen suuntaaminen. Asiakaslähtöisen ajattelutavan tavoiteltiin jalkautuvan ja juurtuvan laajemmallekin organisaatioon. Markkinasuuntautumisella haettiin tuloksellisuutta, parempaa kannattavuutta ja johtavan markkina-aseman pitämistä. Muutos eteni hitaasti.



Tämä tutkimus noudattaa tulkitsevan tutkimuksen lähestymistapaa. Todellisuus ja tieto nähdään sosiaalisesti rakentuneena. Tietoa siitä saadaan mikrotasolla, toimijoiden omina kokemuksina sekä kuvauksina omasta ja työyhteisön toiminnasta, aikomuksista ja tuntemuksista yrityksen sisäisessä toimintaympäristössä empiirisessä tutkimuksessa. Johtotason näkökulma kootaan taustatarinaksi tutkimuksen päähuomiona olevan mikrotason analyysille. Tarkastelu tapahtuu yrityksen oman markkinaorientaatioprosessin jäsentämänä.

Tutkimuksen teoriapohja ohjaa tutkimusstrategiaa. Sosiaalisen pääoman ohjaama tarkastelu hyötyy *tapaustutkimuksen* mahdollistamasta *monimuotoisen aineiston* hyödyntämisestä. (ks. esim. Hirsijärvi ym. 2007, 157) Laadullisen tutkimusaineiston lisäksi verkostojen tarkastelussa käytetään määrällistä aineistoa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kehittyy tapaustutkimuksessa samanaikaisesti ja vuorovaikutteisesti eri painotuksin empiiristen havaintojen kanssa. Tapaustutkimus toteutetaan *konstruktivistisen* tutkimuksen kehyksessä (Eriksson & Koistinen 2005, 2)

Koska markkinaorientaation kehittymistä ei suositella vertailtavaksi yritysten välillä, vaan seurattavaksi yrityksen omassa toiminnassa, tapaustutkimus on sovelias lähestymistapa. Tässä tutkimuksessa markkinaorientaatioteorian osalta keskitytään markkinaorientaatiota mahdollistavaan osa-alueeseen, eli markkinatiedon sisällön muotoutumiseen ja leviämiseen organisaatiossa (luku 2.5). Tämän tarkasteluun luodaan sosiaalisen pääoman teoriakentästä malli (taulukko 8), johon analyysikäsitteet pohjautuvat (taulukko 13). Tiimitason empiirisen aineiston analyysissä yksilöhaastatteluaineiston arvioinnissa hyödynnetään valmista viitekehystä (luku 6.4.2) ja horisontaalisten suhteiden rakenteellisessa kuvaamisessa sosiaalista verkostanalyysiä (luku 6.4.1). Kokonaistuloksissa ei pyritä arvioimaan vuorovaikutuksen ja liiketoiminnan tuloksenteon yhteyttä.

Sosiaalinen näkökulma ohjaa tutkimuksen toteuttamista. Tämän avulla käsillä oleva työ tuottaa kontribuutiota markkinaorientaation teoriaan lisäämällä ymmärrystä yrityksen sisäisen horisontaalisen yhteistyön toimivuuteen vaikuttavista seikoista. Tarkastelun kohteena ovat yhteistyökumppanit tiimeissä ja tiimien välillä sekä yhteistoiminta palaverissa. Teoriaan tuodaan uutta näkemystä myös monimuotoisella empiirisellä aineistolla, joka kuvaa tiimitason toimijoiden omia kokemuksia, ei johdon tulkintaa niistä. Tutkimus tuo myös metodologista kontribuutiota: analyysiosuudessa tullaan arvioimaan kolmiosaisen affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallin soveltuvuutta sosiaalisten suhteiden ja yhteistoiminnan dynamiikan tarkastelussa organisaatiokontekstissa.

## 1.4 Tutkimuksen avainkäsitteet

Tutkimuksessa käytettävien käsitteiden lyhyet kuvaukset on koottu taulukkoon 1. Markkinaorientaation keskeiset käsitteet liittyvät markkinatietoon. Sosiaalisen näkökulman käsitteistö on tässä työssä monimuotoisempi. Tutkimuksen metodologiset käsitteet on esitetty kiteytetysti.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet.

MARKKINAORIENTAATION KESKEISET KÄSITTEET TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA	
<b>Markkinaorientaatio</b>	Markkinaorientaatiossa pyritään tuottamaan paremmin arvoa asiakkaille, pärjäämään kilpailussa ja näin päättämään yrityksen parempaan taloudelliseen menestykseen pitkäaikaisesti (Lafferty & Hult 2001) Markkinaorientaation katsotaan toteutuvan vasta, kun markkinatietoa on yrityksen sisällä analysoitu, tulkittu ja jaettu organisaation käyttöön ja jalostettu toimenpiteiksi eli on tuotettu vastinetta markkinalle (Kohli & Jaworski 1998). Markkinaorientaatio voi olla reagoivaa tai ennakoivaa (Stanley ym. 2004) tai myyntivetoista, markkinavetoista, asiakasvetoista tai markkinan hallintaa (Kumar&Scheer&Kotler 2000).
<b>Markkinaorientaation toteuttamisen mahdollistumisen osa-alueet yrityksen sisällä</b>	* <i>Tiedon sisältö</i> : markkinatiedon kerryttäminen ja jalostaminen sekä markkinatiedon hyödyntäminen vastineen tuottamisessa * <i>Tiedon jakaminen</i> (mukaellen Kohli & Jaworski 1990)
<b>Markkinatieto</b>	Keskeinen markkinaorientaation elementti. Organisaatioon tuotua ulkoista toimintaympäristöä koskeva uusi ja vanha suullinen ja/tai kirjallinen tieto, mm. asiakkaista ja kilpailijoista. (Day 1994; Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990).
TUTKIMUKSEN SOSIAALISEN NÄKÖKULMAN KESKEISET KÄSITTEET	
<b>Sosiaalinen pääoma</b>	Sosiaalinen pääoma on sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä tuottava resurssi, jonka tehtävä on helpottaa ja edistää toimijoiden intentionaalista toimintaa: lisäresurssien hankkimista ja haluamiensa lopputulosten toteuttamista. (Coleman 1988; Nahapiet & Ghoshal 1998)
<b>Verkosto</b>	Verkosto on tapa kuvata sosiaalisia rakenteita. Sosiaalisen verkoston keskeisiin käsitteisiin kuuluvat yhdyskohdat eli toimijat, joilla on tiettyjä niitä kuvaavia piirteitä ja ominaisuuksia. Myös ihmisten yhdyskohtien välisillä suhteilla on tiettyjä niitä kuvaavia piirteitä ja verkostotutkimuksissa niitä kutsutaan yhteyksiksi eli siteiksi ja niiden ominaisuuksiksi. Sosiaalisessa verkostossa solmukohdat voivat olla yksilöitä tai yhteisöjä, kuten ryhmiä tai organisaatioita. (Katz ym. 2004; Kilduff & Krackhardt 2008; Borgatti ym. 2013; Pennings & Lee 1999)
<b>Yhteistyökumppani</b>	On ensimmäinen osa tämän tutkimuksen sosiaalisen pääoman tulkintamallia ja sisältää seuraavat käsitteet: * <i>Suhteen laatu</i> , joka kuvaa toimijan roolia suhteessa, esimerkiksi neuvonta tai ystävyys * <i>Suhteen luonne</i> , joka kuvaa suhteen emotionaalista piirrettä: myönteinen/kielteinen * <i>Suhteen sisältö</i> , joka kuvaa mitä suhteessa liikkuu ja vaihdetaan, esimerkiksi tieto, sosiaalinen tuki.
<b>Side, siteet</b>	Verkoston toimijoiden välillä. Verkostotutkimuksen keskeinen käsite. Verkostotutkimuksessa voidaan mitata esimerkiksi siteiden määrä ja laskea tunnuslukuja, kuten suunnatun neuvontaverkoston siteiden suunta (outdegree/indegree).
<b>Suhde, suhteet</b>	Sosiaalinen yhteys toimijoiden välillä. Sosiaalisen verkoston keskeinen käsite. Voidaan tarkastella suhteiden laatua, luonnetta tai sisältöä.
<b>Vertaissuhteet</b>	Työtovereiden väliset suhteet, esimerkiksi tiimissä ja tiimien välillä.
<b>Yhteistoiminta</b>	On toinen osa tämän tutkimuksen sosiaalisen pääoman tulkintamallia ja sisältäen: * <i>epävirallisen vuorovaikutuksen</i> joka on omaehtoista osallistumista ja toimintaa * <i>sosiaalisen verkoston toimivuuden</i> * <i>virallisen vuorovaikutuksen</i> , joka on prosessin mukaista osallistumista ja toimintaa
<b>Vuorovaikutus</b>	Vuorovaikutus on resurssien vaihdantaa. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuu informaation ja tietotaidon vaihdantaa, mutta myös sosiaalisten resurssien, kuten merkitysten ja arvojen vaihdantaa, tulkintaa sekä toimintojen koordinoitua. (ks. Möller&Wilson 1995)
<b>Tietopolku</b>	Sosiaalisen verkoston yhdyskohdista ja niiden välisistä yhteyksistä muodostuneita polkuja ja resurssikanavia, joiden päätepisteet voivat näin olla epäsuorasti yhdistettyjä (ks. Borgatti ym. 2013).
<b>Yhteisen toiminnan lopputulema</b>	On kolmas osa tämän tutkimuksen sosiaalisen pääoman tulkintamallia ja kuvaa sitä, * <i>tuottaako yhteinen toiminta lopputulemana hyötyä tai haittaa toimijalle, ryhmälle ja/tai yritykselle.</i>

(Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla)

TUTKIMUKSEN METODOLOGISET KÄSITTEET	
<b>Sosiaalinen konstruktionismi</b>	Sosiaalinen konstruktionismi tarkastelee sosiaalisen todellisuuden ja merkitysten rakentumista (Berger & Luckmann 1994).
<b>Kollektiivinen intentio-naalisuus</b>	On asenteiden ja tekojen attribuointia ryhmille. Yksilöiden mielten suuntautuneisuus samoihin kohteisiin tai sisältöihin ryhmässä (me-moodi) tai yksilöinä (minä-moodi). (Tuomela 2002)
<b>Yksittäistapaustutkimus</b>	Tapaustutkimuksen muoto, jossa aineisto kerätään yhdestä erityisestä ja tutkittavaan ilmiöön liittyen edustavasta ja/tai ainutlaatuisesta kohteesta. Yksittäistapaustutkimuksessa voi olla useampi analyysiyksikkö, kuten tässä tutkimuksessa markkinointi, viestintä ja myynti. (Yin 2003)
<b>Sosiaalinen verkostanalyysi</b>	Yksilöiden ja ryhmien sosiaalisten suhteiden ja niistä syntyvien verkostojen visualisointia ja arviointia ja tunnuslukujen valossa (ks. Borgatti & Everett & Freeman 2002).
<b>Suhtautuminen toiseen osapuoleen</b>	Suhtautumista toiseen osapuoleen voidaan tarkastella kolmiosaisen <i>affektio-kognitio-toiminta -mallin</i> avulla. Sitä sovelletaan tässä tutkimuksessa arvioitaessa henkilöiden suhtautumista yhteistyökumppaniin ja yhteistoimintaan. (Breckler 1984, 1191; Labianca 2014, 244)
<b>Suhdetunnetila</b>	Yksilön vuorovaikutuksessa kokemien tunteiden ja mielialojen yhdistelmä ( <i>relational affect</i> ). Tätä voidaan kuvata tunnetila-kehämallin avulla, jonka ulottuvuuksia ovat viireystila ja tunnetila (Casciaro 2014, 225–227; Barsade & Gibson 2007, 51). Edustaa kolmiosaisen malin affektio-osaa.
<b>Huomionkohde</b>	Mihin toimijan kokemusten ja havaintojen huomio kommenteissa kohdistuu? Onko huomionkohteena työhön tai ammatillisiin tekijöihin liittyvät tilannetekijät vai sosiaaliset tilannetekijät ja onko toimijan näkökulma kommentissa objektiivinen vai subjektiivinen.

## 1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tämä monografiaväitöskirja koostuu kahdestatoista luvusta. Ensimmäinen luku johdattaa tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin sekä esittelee tutkimuskysymykset, käytettävät teoreettiset näkökulmat ja keskeiset käsitteet.

Seuraavassa kolmen luvun kokonaisuudessa kuvataan tutkimuksen teoreettinen tausta. Ensin luvussa kaksi esitetään markkinaorientaation teorian keskeiset tutkimuslinjat sekä rajausta tässä tutkimuksessa. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen sosiaalisen näkökulman teoreettinen kehys: luvussa kolme esitetään sosiaalisen verkostoteorian olennaiset seikat, ja luvussa neljä sosiaalisen pääoman teoriakentän kuvaus sekä sosiaalisen pääoman tulkinta ja soveltaminen tässä tutkimuksessa. Viides luku kokoaa tutkimuksen viitekehyksen ja linjaa osaongelmien tarkastelun etenemisen.

Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen metodologia: tieteenfilosofinen lähestyminen, tutkimusstrategia, aineiston kuvaus ja aineiston käsittelyn eteneminen sekä analyysimenetelmät.

Empiirisen aineistokokonaisuuden käsittely on jaettu kahteen. Tutkimusraportin ensimmäisessä vaiheessa luvussa seitsemän esitetään markkinaorientaation kehittymisen tapauskuvaus johdon näkökulmasta. Luvuissa kahdeksan ja yhdeksän toteutetaan tiimitason kuvaus ja analyysit. Yhteenveto tuloksista kootaan tutkimusraportin toisessa vaiheessa, luvussa kymmenen.

Luvussa 11 kuvataan tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta: tutkimuskysymyksiin vastaaminen, teoreettiset & käytännölliset soveltamisalueet, tutkimuksen

laadun ja luotettavuuden arviointi sekä tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset. Viimeisessä luvussa 12 kootaan väitöskirjan yhteenveto. Näiden jälkeen on lähdeluettelo sekä tutkimuksen liitteet.

## 2 Markkinaorientoituminen tutkimuksen kehyksenä

Markkinaorientaatio on yksi markkinoinnin keskeisistä osa-alueista ja kuvaa ulkoiseen toimintaympäristöön suunnatun markkinointikonseptin (Kohli & Jaworski 1990, 1) ja markkinointistrategian (Day 1992; Slater & Narver 1995, 63; Slater ym. 2012, 19) toteuttamista. Tällöin yrityksen toimintaa tarkasteltaessa käsitellään sitä, miten markkinointifilosofian omaksuminen ja sen toteuttaminen näkyy laajemmin organisaation tekemisessä (Lafferty & Hult 2001, 94).

Tämä tutkimus keskittyy ulkoisen markkinaorientaation mahdollistumiseen. Tässä luvussa kuvataan ensin markkinaorientoitumisen hyötyjä. Sen jälkeen luvussa 2.2 esitetään markkinaorientaation päätutkimuslinjat, joista yhtenä tarkastellaan sisäistä markkinaorientaatiota. Sen jälkeen kuvataan ulkoista markkinaorientoitumista pitkäaikaisena muutoksena (luku 2.3) sekä sen kehittymisen seuraamistapoja (luku 2.4). Tämän tutkimuksen rajaus, ulkoisen markkinaorientoitumisen mahdollistuminen, määritetään lopuksi luvussa 2.5. Selkeyden vuoksi jatkossa käytetään käsitettä *markkinaorientaatio* kuvaamaan ulkoista markkinaorientaatiota.

### 2.1 Markkinaorientoitumisen hyödyt

Useissa empiirisissä tutkimuksissa on pyritty osoittamaan, että markkinaorientoitumisella ja liiketoiminnan suorituskyvyllä on positiivinen yhteys. Markkinaorientoituminen on nähty oleellisena yrityksen menestykseen vaikuttavana osatekijänä, joka onnistuessaan lisää innovatiivisuutta ja siten luo arvoa asiakkaalle sekä voi merkitä yritykselle kilpailijoitaan kestävämpää, vaikeasti jäljiteltävää etua. (Narver ym. 1998, 242; Slater & Narver 2000, 69; Gebhardt ym. 2006, 37) Yrityksen kyky tuottaa asiakkaalle lisäarvoa riippuu siitä, onko se ja miten se on omaksunut markkinasuuntautuneisuuden toiminnassaan (Gounaris 2010, 1670, 1684, 1685). Tutkimuksissa on osoitettu, että markkinaorientaation kehittyminen mahdollistaa yritykselle – ainakin – lyhyen tähtäimen parannuksia suorituskykyyn: myyntiin ja kannattavuuden kehittymiseen, markkinaosuuteen, uusien tuotteiden onnistumisiin, asiakastyytyväisyyteen (Deshpandé ym. 1993; Jaworski & Kohli 1993). (ks. Kumar ym. 2011, 19)

Mutta voiko markkinaorientaatio tuottaa pysyvää kilpailuetua, erityisesti jos kilpailijatkin ovat markkinaorientoituneita? Kumar ym. (2011, 17) nostavat pitkittäistutkimuksessaan markkinaorientaation kriittisempään tarkasteluun ja toteavat ensinkin, että markkinaorientoituminen saattaa suunnata toimintaa kapeasti vain nykyasiakkaisiin ja heidän ilmaisemiinsa tarpeisiin. Toiseksi pitkántähtäimen hyötyjä syntyy vain, mikäli toteutetut toimenpiteet eivät ole helposti kopioitavissa. Kolmanneksi keskeistä on organisaation kyky oppia ja ennakoida markkinatrendejä kilpailijoita nopeammin.

Kirjallisuudessa on esitelty laajasti myös muita markkinaorientoitumisen hyötyjä. Markkinaorientaatio voi vahvistaa työntekijän ja yrityksen välistä sidettä sekä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta pyrkimyksissä markkinatarpeiden ja -odotusten täyttämiseen ja ylittämiseen, kilpailussa pärjäämiseen ja näin päätymään yrityksen parempaan taloudelliseen menestykseen pitkäaikaisesti (Kohli & Jaworski 1990, 64; Narver & Slater 1990). Lisäksi osallistuminen voi johtaa työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Monitoimisten tiimien kehittäminen ja niiden rooli on yksi tärkeimmistä markkinasuuntautumista ja asiakkaan tyytyväisyyttä edistävistä tekijöistä. Tiimityö kannustaa organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen ja voi jopa poistaa ammatillisen ja toiminnallisen erikoistumisen synnyttämiä esteitä yksiköiden välillä. (Mohr-Jackson 1991, 466) Toimivasta yhteistyöstä on hyötyä mm. oikea-aikaisen markkinatiedon jakamisen ja levittämisen mahdollistumisessa, markkinointitoimenpiteiden koordinoinnissa asiakkaan arvonaluomisessa sekä vastineen tuottamisessa markkinalle (Biemans ym. 2010, 183–184).

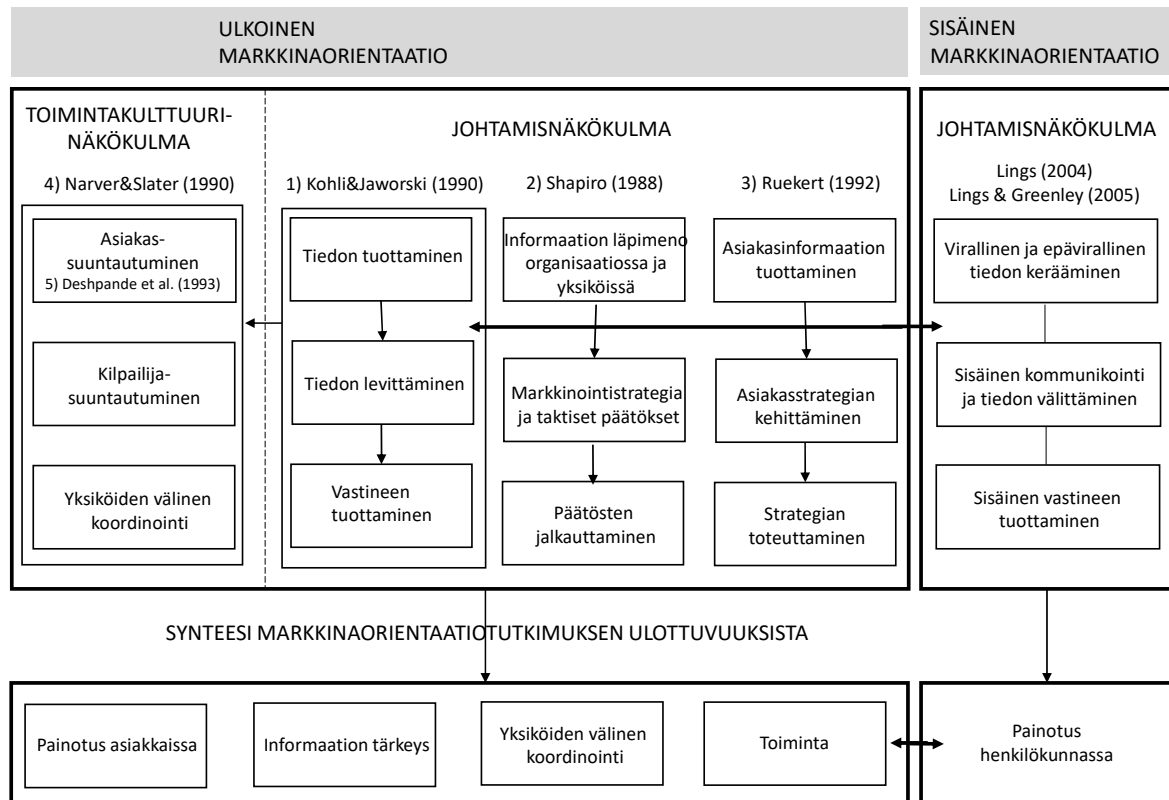
## 2.2 Markkinaorientaation keskeiset tutkimuslinjat

Markkinaorientaation kirjallisuudessa korostuu kaksi päätutkimuslinjaa. Toisen mukaan markkinaorientaation aktiviteetit ovat toiminnallisia, erillisiä organisaatiokulttuurista (Kohli & Jaworski 1990; Deshpandé & Farley 1998), toisen mukaan organisaation markkinaorientoituminen on juuri organisaatiokulttuurin mahdollistamaa. (Narver & Slater 1998; Homburg & Pflesser 2000 Gebhardt ym. 2006, 52) Yhteistä näille on tiedon keskeisyys sekä organisaatioyksiköiden koordinoitu toiminta (Slater & Narver 1999, 1167). Narver & Slaterin (1990, 23) asiakas- ja kilpailijasuuntautuneisuuden sekä yksiköiden välisen koordinoinnin katsotaan kattavan markkinatiedon hankkimisen ja jakamisen sekä koordinoitun asiakasarvonluonnin, mikä on linjassa Kohli & Jaworskin (1990, 7–11) mallin kanssa.

Lafferty & Hult (2001, 94–95, 100) tunnistivat kattavassa ulkoisen markkinaorientaation kirjallisuuskatsauksessaan viisi 1990-luvulla esitettyä painotusalueita. Näistä 1) markkinatieto (Kohli & Jaworski 1990; Cadogan & Diamantopoulos 1995; Maltz & Kohli 1996), 2) päätöksentekoprosessit (Shapiro 1988; Glazer & Weiss 1993) ja 3) strateginen näkökulma (Ruekert 1992; Day 1994) muodostavat



johtamisnäkökulman ja 4) kulttuuriin perustuva toimintamalli (Narver & Slater 1990; Siguaw & Diamantopoulos 1995) ja 5) asiakasperspektiivi (Deshpandé ym. 1993) muodostavat kulttuurinäkökulman (kuvio 1). Näistä he tiivistivät neljä ulkoisen markkinaorientaatiotutkimuksen peruspilaria: pyrkimys asiakastarpeiden tyydyttämiseen, yrityksen sisällä olevan markkinatiedon tärkeys, informaation leviämisen mahdollistava yksiköiden välisen toiminnan koordinointi sekä toiminta ja resurssit strategian ja päätösten toteuttamiseksi.



**Kuvio 1.** Markkinaorientaatiotutkimuksen ulottuvuuksien synteesi (mukaellen Lafferty & Hult 1999 ja Lings 2004).

Edellä kuvattuun tarkasteluun on liitetty *sisäisen markkinaorientaation* osa-alueet. Sisäinen markkinaorientaatio kuvataan työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden tunnistamisena ja täyttämisenä edellytyksenä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tyydyttämiseksi. Se on suunniteltuja johtamisen keinoja vaikuttaa esimerkiksi organisatoriseen muutosvastaisuuteen, vähentää yksiköiden välistä kitkaa ja samalla motivoida ja saada työntekijät mahdollisimman laajasti toimimaan yhdessä ja samaan suuntaan yrityksen ja yksiköiden strategioiden implementoinnissa. Se yhdistää markkinoinnillisia keinoja ja ajattelutapaa henkilöstöhallinnollisiin toimiin. (Rafiq & Ahmed 2000, 452; Lings 2004, 408; Gounaris 2006; Lings & Greenley 2010, 336)

Lings & Greenley (2010, 335, 337) huomauttavat, että konseptitason yhtäläisyyksistä huolimatta sisäinen markkinaorientaatio ja ulkoinen markkinaorientaatio ovat erillisiä. He toteavat kuitenkin, että yritys voi vahvistaa kilpailuetuaan markkinaorientaatioissa ottamalla tasapainoisemmin huomioon myös yrityksen sisäisen toiminnan. Sisäisen markkinaorientaation empiirinen tutkimus on ollut vähäistä soveltuvien mallien ja validoitujen mittareiden puuttuessa (Lings 2004, 412; Gounaris 2006, 433–434). Seuraavaksi luvuissa 2.2.1 ja 2.2.2 esitetään ulkoisen markkinaorientaation keskeiset tutkimuslinjat, toimintakulttuuri- ja johtamisnäkökulma ja luvussa 2.2.3 sisäisen markkinaorientaation kuvaus.

## 2.2.1 Toimintakulttuurinäkökulma markkinaorientaatioissa

Organisaatiokulttuurin mahdollistamaa markkinaorientaation tutkimuslinjaa edustavat Narver & Slater (1990, 21). Heidän kuvaama markkinaorientaatiomalli koostuu kolmesta osa-alueesta, joihin liittyvää toimintatapaa ja käyttäytymistä (behavior) organisaatiokulttuuri tukee. Nämä osa-alueet ovat: asiakassuuntautuneisuus (eli nykyasiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden jatkuva ymmärtäminen sekä tämän tiedon hyödyntäminen asiakkaalle arvoa luoden), kilpailijasuuntautuneisuus (eli nykyisten ja potentiaalisten vaihtoehtoisten asiakastarpeiden tyydyttävien kykyjen ja strategioiden jatkuva ymmärtäminen ja tämän tiedon hyödyntäminen ylivertaisen asiakasarvon luontiin) sekä yksiköiden välinen koordinointi (eli kaikkien yrityksen asiakas- ja markkinatietoa hyödyntävien yksiköiden koordinointi, jotta ne voivat luoda ylivertaista arvoa asiakkaille). (Kuvio 1) Lisäksi malli sisältää kaksi päätöksentekokriteeriä: kannattavuus ja pitkän tähtäimen ajattelu.

Deshpande & Websterin (1989, 3) mukaan markkinointikonsepti määrittelee erillisen organisaatiokulttuurin, joka yhteisesti jaettuihin uskomuksiin ja arvoihin perustuen asettaa asiakkaan keskiöön yrityksen strategia- ja toimenpidesuunnittelussa. Kuten Slater ym. (2012, 25) toteavat: ”muuttaa kulttuuria niin, että tiimityöskentely on normi”. Narver & Slaterin (1990, 21) määrittelyssä juuri halu aikaansaada ylivertaista arvoa asiakkaalle ja saavuttaa kestävästä kilpailuetua sekä parantaa yrityksen suorituskykyä saa yrityksen *luomaan ja ylläpitämään sellaisen kulttuurin, mikä tehokkaimmin ja vaikuttavimmin luo ja ylläpitää tätä tukevaa toimintatapaa ja käyttäytymistä*. Markkinaorientaatio on siten ymmärrettävä nimenomaan organisaatiokulttuurina (Deshpande & Webster 1989), ei pelkästään organisaatiokulttuurista erillisinä prosesseina ja aktiviteetteina. Kaiken ylittävänä arvona on kaikkien organisaatiojäsenten sitoutuminen jatkuvaan asiakasarvonluontiin. Markkinaorientaation kehittyminen merkitsee tietynlaisen, sitä tukevan kulttuurin kehittymistä ja vahvistumista. (Narver ym. 1998, 241–244; Slater & Narver 1995, 67) On kiinnostavaa huomata, että sen, miten Narver & Slater (1990, 21) kuvaavat kulttuurin roolia

markkinaorientoitumisen ajattelussaan voidaan jossain määrin katsoa edustavan sosiaalista näkökulmaa.

Kulttuuri on joukko yhteisesti jaettuja olettamuksia ja ymmärrystä organisaation toiminnasta (Deshpandé & Webster 1989, 5). Deshpandé ym. (1993, 24–25, 29) tarkastelivat neljää eri organisaatiokulttuurityyppiä, joissa kunkin kulttuurityypin jaetut uskomukset liittyvät vallitseviin organisaatiopiirteisiin (yhteisyys (cohesiveness), yrittäjäisyys, järjestys, kilpailullisuus), johtamistyyliin (mahdollistaja, riskin ottaja, koordinaattori, saavutus-orientoitunut), yhdistävään piirteeseen (lojaalisuus, joustavuus, säännöt, tavoitesuuntautuneisuus) sekä strategisiin pyrkimyksiin (henkilöstö-resurssit, innovaatiot, pysyvyys, kilpailuetu). Yksilö tulkitsee organisaatiokulttuurista informaatiota perusolettamusten pohjalta, siten samassakin yrityksessä voi löytyä kulttuurin eri piirteitä ja painotuksia. Homburg & Pflesser (2000, 451, 458) osoittavat, että kulttuurin näkyvällä osalla (artefakteilla), tarinoilla, rituaaleilla, kielellä, järjestelyillä, on kriittisen keskeinen rooli markkinaorientoituneen toiminnan ohjauksessa, arvojen ja normien rooli on sen sijaan epäsuora.

Luottamus, avoimuus, lupauksen pitäminen, kunnioitus ja empatia ovat esimerkkejä tavoiteltavista, ryhmän tilaa kuvastavista yhtenäistävistä arvoista yrityksen sisäisessä toimintaympäristössä, missä yhteistyö toimii, kokemuksia vaihdetaan ja kykyjä hyödynnetään. Läheinen yhteistyö luo yhteisesti jaetun ymmärryksen haasteista ja niiden ratkaisemisesta, sallii tehokkaampien ratkaisujen luomisen ja tukee tehokasta implementointia. (Gebhardt ym. 2006, 43, 51; Schein 2004, 30–36; Deshpande & Webster 1989, 4)

Koska kulttuuri perustuu jo toteutuneeseen sekä kokemukseen perustuviin oletuksiin, uusi kulttuuri tai sen uudet osat hyväksytään vain, jos ne ovat yhteneväiset ryhmän jäsenten kokemusten kanssa ja ne koetaan ylivertaisena ratkaisuna. Kulttuurin muuttaminen on vaikeaa ja vain kulttuurin osat, jotka auttavat ja tukevat haastavissakin tilanteissa, säilyvät. (Schein 2017) Siten esimerkiksi markkinaorientaatioon ohjaavan strategian suunnittelussa on keskeistä huomioida, miten näin muotoutuva – tai mahdollisesti muuttuva - kulttuuri tai sen osat on yhteneväinen ryhmän jäsenten kokemusten kanssa ja miten sen koetaan tarjoavan ylivertaisen ratkaisun (Narver ym. 1998, 244). Morgan ym. (1995) korostaa kulttuurin merkitystä juuri tilanteissa, missä työntekijän rooli muuttuu, alakulttuurien konfliktissa tai kun johto tekee ja jalkauttaa kriittisiä päätöksiä yrityksen suunnasta ja tyylistä.

Organisaation työntekijät tukevat markkinaorientaatiokulttuuria asenteillaan ja toimillaan. Yritys ei voi Schlosser & McNaughton (2007, 445) mukaan kehittää markkinaorientaatiota ilman, että jokainen työntekijä aktiivisesti ymmärtää, tahtoo ja kykenee toimimaan markkinaorientoituneella tavalla. Siten yksittäisen työntekijän tulee kokea ja ottaa vastuu markkinatiedon keräämisestä ja arvioimisesta sekä olla halukas jakamaan sitä muiden työntekijöiden kanssa.

## 2.2.2 Johtamisnäkökulma markkinaorientaatiossa

Toinen, johtamisnäkökulmaa markkinaorientaation tutkimuksessa edustava näkökulma keskittyy siihen, *mitä halutaan saada aikaan*. Shapiro (1988) ja Ruekert (1992) kytkevät asiakasinformaation strategiaprosessiin. Kohli & Jaworskin (1990, 1, 6) kuvaus puolestaan keskittyy itse *markkinatietouteen (market intelligence)* yrityksessä, sen luomiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Heidän kuvaamansa mallin mukaan markkinaorientoituneen organisaation toimet ja toimenpiteet (activities) vastaavat johdonmukaisesti markkinointikonseptia. Heidän esittämässä kokonaismallissa on neljä osakokonaisuutta: 1) edeltävät tekijät, 2) markkinaorientaation elementit, 3) markkinaorientaation lopputulemat sekä 4) tekijät, jotka joko heikentävät tai vahvistavat markkinaorientaation ja liiketoiminnan tuloksia.

Mallissa ensimmäiseksi kuvatuilla markkinaorientaation toteutumisesta *edeltävillä tekijöillä* voi olla edistävää ja tehostava tai hidastava, jopa estävä vaikutus markkina-suuntautumisen toteutumiseen. Yksilötason tekijöillä Kohli & Jaworski (1990, 7–11) viittaavat ylimmän johdon toimiin, kuten riskinsietokykyyn, muutosasenteeseen, sitoutumiseen ja kykyyn luottaa organisaatiossa oman yksikön ulkopuolisiin. Yksiköiden väliseen dynamiikkaan liittyviä tekijöitä ovat mm. suhteet ja vuorovaikutus organisaation yksiköiden kesken: kommunikointia ja tiedon jakamista haittaavat konfliktit, yksilöiden viralliset ja epäviralliset suorat kontaktit toisiin yksiköihin sekä avoimuus ja vastaanottavaisuus toisten ideoille. Organisaatiotason tekijöitä ovat organisaation rakenteeseen liittyvät tekijät, kuten osastomuotoisuus, keskittyminen, hajautuminen.

Toisessa osakokonaisuudessa kuvataan *markkinaorientaation elementit* (Kohli & Jaworski 1990, 4–7). Tieto ei ole vain yksi konkreettinen asia, vaan markkinatiedon käsite jaetaan seuraaviin toiminnallisiin osiin:

1. *Markkinatiedon tuottaminen*, luominen ja kehittäminen on enemmän kuin asiakkaiden ilmaisemat tarpeet ja mieltymykset, sillä se sisältää markkinatiedon analysoinnin ja sen ymmärtämisen, mitkä tekijät ovat vaikuttamassa niihin. Silti yhteistyö- ja vuorovaikutusnäkökulman liittäminen tähän on kirjallisuudessa vähäistä.
2. Tehokas *tiedon levittäminen ja jakaminen* organisaatiossa on tärkeää, sillä se luo yhteisesti jaetun perustan eri yksiköiden yhteiselle toimivalle tekemiselle ja toimenpiteille (Shapiro 1988; Kohli & Jaworski 1990; Ruekert 1992). Se, miten Kohli & Jaworski (1990, 5) kuvaavat tiedon vuorovaikutteista levittämistä markkinaorientoitumisen ajattelussaan, edustanee jossain määrin sosiaalista näkökulmaa. Sitä tarkastellaan lähemmin luvussa 2.4.
3. *Vastineen tuottaminen markkinalle* markkinatiedon pohjalta sisältää kohde-markkinan valinnan, nykyiset ja odotettavissa olevat tarpeet täyttävien

tuotteiden ja palveluiden suunnittelemisen ja tarjoamisen, sekä vastineen implementoinnin: tuotteiden tuottamisen, jakelun ja kampanjoimisen suotuisen loppuasiakasreaktioiden saavuttamiseksi (Jaworski & Kohli 1993, 66).

Kolmannessa osakokonaisuudessa *markkinaorientaation lopputulemia* tarkastellaan vaikutuksina asiakkaille, yrityksen suorituskyvyllä ja työntekijöille. Neljäs osakokonaisuus koostuu kysyntä- ja tarjontaosapuoliin liittyvistä tekijöistä.

Yrityksen sisällä yksiköiden väliset yhteydet tukevat ja edistävät markkinaorientaatiota kokonaisuutena. Jaworski & Kohli (1993, 56, 63, 64) toteavat empiirisessä tutkimuksessaan, että yksiköiden välisen dynamiikan luonteella on erittäin tärkeä rooli yrityksen markkinaorientaatiotason määrittelyssä. He osoittavat, että yksilöt ovat vähemmän todennäköisesti halukkaita jakamaan tietoa tai toimimaan yhdessä muiden yksiköiden kanssa asiakastarpeiden ja -odotusten täyttämiseksi organisaatioissa, missä on jännitteitä.

### 2.2.3 Sisäisen markkinaorientaation näkökulma

Markkinaorientaatiota on kirjallisuudessa laajasti pyritty ymmärtämään johtamisen näkökulmasta. Jo Grönroosin (2017) sisäisen markkinoinnin malli perustui oletukseen, että johdon toteuttama työntekijöitä tukeva johtamistyyli toimii myönteisenä edeltävänä tekijänä työntekijöiden kehittämisessä asiakassuuntautuneiksi niin, että lisääntynyt vuorovaikutus asiakkaiden kanssa johtaa pitkällä tähtäimellä yrityksen parempaan onnistumiseen. Myös Rafiq & Ahmedin (2000) muutosjohtamiseen perustuvassa sisäisen markkinoinnin mallissa oletettiin, että motivoituneiden työntekijöiden ja halutessaan saada aikaan yksiköiden välistä toimintojen koordinoitua johdon oli oleellista käyttää markkinoinnillisia toteutustapoja. (Ferdous ym. 2013, 640; Gounaris ym. 2010, 1667, 1668, 1678, 1683) *Sisäisessä markkinaorientaatiossa* onkin samoja elementtejä kuin sisäisessä markkinoinnissa. Sisäinen markkinaorientaatio auttaa organisaatioita ymmärtämään ja nostamaan proaktiivisesti esiin työntekijöiden kohtaamia asioita muutoksessa. Tällainen johtamislähestyminen auttaa organisaatioita etenemään sulavasti eri kehitysvaiheiden läpi luomalla työntekijöiden hyväksyntää uusiin markkinasuuntautuneisiin arvoihin, normeihin, tapoihin ja toimiin. (Modi & Sahi 2017, 12)

Sisäisen markkinaorientaation näkökulma on eriytynyt ulkoisesta markkinaorientaatiosta ja kehittynyt pohdinnasta, *miten koko organisaatio saadaan mukaan markkinaorientaation toteuttamiseen* - motivoitumaan, käyttäytymään ja toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja siten tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle yrityksen tuotteissa ja palveluissa (Lings & Greenley 2005, 290–291). Gounarin ym. (2010, 1668) mukaan yhteistä niille on saada työntekijät toimimaan samaan suuntaan, arvot tuottaminen kohteelle (työntekijä/asiakas), kohteen (työntekijä/asiakas) tyytyväisyys, kohteen sitouttaminen sekä markkinointiyksikön suhteet muiden yksiköiden kanssa.

Voidaan puhua sisäisestä asiakas-/työntekijätyytyväisyydestä ja -sitoutumisesta. Linkki työtyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välillä on kirjallisuudessa laajasti tunnustettu (Conduit & Mavondo 2001, 12; Dominiquez-Falcon 2017, 230).

Lings (2004, 405, 409, 411) määrittelee sisäisen markkinaorientaation mallin, joka sekä läheisesti vastaa että täydentää aiemmin luotuja ulkoisen markkinaorientaation kuvauksia. Hänen mukaansa sisäinen markkinaorientaatio toteuttaa ulkoista markkinaorientaatiota yrityksen sisäisessä toimintaympäristössä, sisäisellä markkinalla. Kuvauksia rakentuu kolmesta pääelementistä. Seuraavassa jaottelua on täydennetty Lings & Greenleyn (2005, 292, 301) empiirisen tutkimuksen pohjalta, missä havainnollistettiin sisäisen markkinaorientaation ja henkilöstöhallinnon keskeinen yhteys.

- *Tiedon kerääminen yrityksen sisällä.* Henkilöstöä koskevan tiedon lähteinä on virallisia kirjallisia lähteitä, kuten henkilöstö- ja työtyytyväisyyskyselyt sekä niiden täydennyksenä sosiaalisia tilanteita, kuten haastattelut ja kokoukset. Myös päivittävät epäviralliset kohtaamiset ovat tärkeitä tietolähteitä erityisesti työntekijöiden asenteista ja arvoista, henkilökohtaisesta tilanteesta, yksilöllisistä tekijöistä, mutta myös ulkoisesta työntekijämarkkinasta ja oman yrityksen asemasta siellä.
- Yrityksen tuotteita ja palveluita, tavoitteita ja strategiaa koskevan *tiedon välittäminen* organisaation sisällä. Tässä yhteydessä *kommunikaation* toimivuutta tarkastellaan esimiesten ja alaisten välillä, mutta myös sekä esimiesten että johdon kesken.
- *Sisäisen vastineen tuottamisella* tarkoitetaan työntekijöiden toiveisiin ja tarpeisiin vastaamista johtamisessa, kuten niiden huomioon ottamista työn, työtehtävien, kannustimien, palkkauksen ja koulutuksen suunnittelussa.

Sisäinen markkinaorientoituminen saa paitsi aikaan työntekijöiden parempaa sitoutumista, luo parempaa ryhmähenkeä loppuasiakkaan palvelemiseen, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, on myös tehokas työkalu organisaation muutoksessa ja kehittämisessä ja auttaa johtoa välittämään työntekijöille organisaation vision, kulttuurin sekä jopa uutta tietoa organisaation toiminnasta ja toiminnoista. (Gounaris ym. 2010, 1664, 1667; Modi & Sahi 2017, 14)

Sisäisen markkinaorientaation omaksuminen organisaatiossa parantaa yrityksen ja markkinoiden yhteyttä stimuloimalla markkinatiedon keräämistä, sen sisäistä jakamista ja mahdollistamalla tiedon hyödyntämisen ja siihen vastaamisen asiakkaita tyydyttävällä tavalla kilpailijoista erottuen. Jaetut merkitykset ja tarkoitus, markkinakokemukset ja –näkömynkset tarjoavat mahdollisuuksia yksiköiden rajat ylittävälle yhteistyön luomiselle, jopa osastojen välisten konfliktien vähentämiselle. Siten myös muut kuin asiakaskontaktissa olevat työntekijät voivat toimillaan edistää loppu-

asiakkaan palveluja. (Lings & Greenley 2005, 294; Lings & Greenley 2010, 321, 335; Gebhardt ym. 2006, 52)

Sisäisellä markkinasuuntautumisella on Conduit & Mavondon (2001, 19) mukaan suora yhteys ja ratkaiseva osuus koko organisaation ulkoisen markkinaorientaation kehittämisesä. Tätä tukee myös Gounarisin (2006, 436) kuvaama ulkoisen ja sisäisen markkinaorientaation symmetrinen tarkastelu. Myös Modi & Sahi (2017, 12) osoittavat tutkimuksessaan, että ulkoista markkinaorientoitumista kehittävät organisaatiot tarvitsevat sisäistä markkinaorientoitumista myötävaikuttamaan ulkoisen markkinaorientoitumisen jalkauttamisessa. Ferdous ym. (2013, 644) määrittelevät, että yritykset, jotka sisäisen markkinaorientaation myötä sitoutuvat paremmin sisäiseen markkinaan saavuttavat myös todennäköisemmin positiivisia sisäisiä lopputulemia, mikä puolestaan johdattaa yrityksiä työntekijöineen paremmin vastaamaan ulkoisen markkinan ja ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin ja siten luomaan havaittavaa arvoa.

Tämän tutkimuksen tarkoitus, (ulkoisen) markkinaorientaation mahdollistumisen tarkastelu sosiaalisesta näkökulmasta, keskittyy tarkastelemaan toimijoiden horisontaalisia suhteita organisaation sisällä ja sitä, ”miten?” yhteistoiminta ja vuorovaikutus toteutuvat tiimitasolla toimijoiden omina kokemuksina. Siten se eroaa edellä kuvatusta, johtamisnäkökulmaa edustavasta sisäisestä markkinaorientaatiosta.

## 2.3 Organisaation kehittyminen markkinaorientoituneeksi

Yrityksen on arvioitava toimintaympäristötekijöiden ja oman strategian myötä, minkälainen tarve sillä on tulla ja kehittyä markkinaorientoituneeksi, minkälainen muutos tulee olemaan sekä minkälaisia muutosvaiheita se edellyttää.

Periaatteessa kaikilla organisaatioyksiköillä voi olla suoraan tai epäsuorasti rooli yrityksen markkinaorientoitumisessa. Tavoitteena on voida yhdessä hyödyntää työntekijöiden ideoita, taitoja ja pyrkimyksiä mahdollisimman laajasti organisaatiossa ja siten pyrkiä nostamaan organisaation suorituskyykyä. (Kohli & Jaworski 1990, 261; Narver & Slater 1990, 33; Pfeffer & Veiga 1999, 43) Markkinaorientaation kehittäminen ja toiminnan suuntaaminen on kuitenkin vaativaa ja voi sisältää lukuisia, monen vuoden aikana tapahtuvia, toisiinsa liittyviä muutosvaiheita – ja niiden seurauksia – niin yksilö-, yksikkö- kuin organisaatiotasolla (Kohli & Jaworski 1998,6; Ferdous ym. 2013, 641; Kirca ym. 2005; Ruekert 1992).

Joissain organisaatioissa voi jonkun tai joidenkin yksiköiden rooli korostua markkinaorientaatiiossa. Biemans & Harmsen (1995, 9) korostavat tutkimuksessaan tuotekehityksen roolia ja määrittelevät markkinaorientoituneen tuotekehityksen sellaiseksi, joka perustuu markkinatiedon keräämiseen, sen jakamiseen eri osastoille ja eri osastojen rooliin vastineen tuottamisessa. Markkinatieto nähdään tuotekehityksessä keskeisenä tekijänä ja sillä tarkoitetaan kaikkea asiakkaan ja potentiaalisen

asiakkaan tarpeita ja mieltymyksiä kuvaavaa informaatiota: tietoa asiakkaan tarpeista ja mieltymyksistä, kilpailijoista, lainsäädännöstä ja muista ulkoisista tekijöistä sekä teknologisesta kehityksestä ja kilpailun intensiteetistä (Kumar ym. 2011, 22). Yritysten välisessä liiketoiminnassa lisäksi asiakkaan kilpailijoista, asiakkaiden toimialoja koskevasta lainsäädännöstä ja ulkoisista tekijöistä, asiakkaan asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä (Kohli ym. 1993; Kohli & Jaworski 1990). Markkinaorientoitunut tuotekehitys on jatkuva toimintatapa, toisin sanoen ei ole kyse siitä onko tuotekehitys markkinaorientoitunutta vai ei, vaan missä määrin se on markkinaorientoitunutta (Biemans & Harmsen 1995).

Organisaation erilaiset mahdollistavat, rajoittavat ja estävät tekijät vaikuttavat sen kykyyn kehittyä markkinaorientoituneeksi ja toimia sen eteen (van Raaij & Stoelhorst 2008, 1272). Organisaation muuttumisessa voivat olla vaikuttamassa monenlaiset voimat, kuten erilaisten sisäisten ”kuppikuntien” väliset kamppailut, organisaation kehittyminen oppimisen ja kokemusten kautta, organisaation ulkopuoliset sosiaaliset paineet, organisaation elinkaari (Gebhardt ym. 2006, 37, 51) tai jopa yksilön pelot.

Ylimmän johdon on oltava vakuuttunut markkinasuuntautumisen arvosta, näytettävä ja kommunikoitava sitoutumisensa muulle organisaatiolle ja kehitettävä positiivista asennetta muutokseen. Iso muutos sisältää väistämättä projekteja, ohjelmia ja prosesseja, jotka eivät onnistu. (Kohli & Jaworski 1998, 15) Kennedy ym. (2003, 77) osoittivat tutkimuksessaan, että sisäistääkseen asiakassuuntautumisen, työntekijöiden on voitava kokea intohimoinen, rehellinen, yhtenäinen ja sitoutunut johtajuus ylimmältä tasolta päällikkötasolle. Mikä tahansa särö tässä heikentää ja jopa muuttaa käänteiseksi johtajien positiivisen vaikutuksen, varsinkin jos särö osuu sisäisessä verkostossa lähelle työntekijää. Epäselvyyden vähentäminen johtamisen sitoutumisessa kannustaa asiakassuuntautumisen omaksumisessa.

Toiminnan suuntautumisen muuttaminen yrityksessä vie aikaa. Gebhardt ym. (2006, 37, 51) ovat esittäneet nelivaiheisen mallin yrityksen kehittämiseksi markkinasuuntautuneemmaksi. Malli sisältää useampia toisistaan riippuvaisia muutoksia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla, alkaen johtotason pienen ryhmän suunnittelulla. Toisessa vaiheessa laajennettu ryhmä pyrkii aikaansaamaan kulttuurista muutosta luomalla organisaatiossa konsensusta muuttumista kohtaan perustuen uusiin arvoihin, normeihin ja yhteisesti jaettuun markkinanäkemykseen. Kun tässä on onnistuttu, muutokset organisaatorakenteessa, prosesseissa ja palkitsemisessa virallistetaan. Kun markkinaorientoituminen on saavutettu tai sitä on parannettu, luodaan mekanismeja sen ylläpitämiseksi. Muutosvaiheet ovat hitaita ja voivat kestää vuosia. Organisaation yksiköt voivat olla eri vaiheessa tai eri tavoin markkinasuuntautuneita (Ferdous ym. 2013, 641), eroja markkinasuuntautumisessa voi olla myös organisaation eri tasoilla. Markkinaorientaation hyödyt näkyvät ja voivat parantua ajan myötä, siten sen jatkuva kehittäminen ja ”riman nostaminen” organisaatiossa on tärkeää



(Gebhardt ym. 2006, 28). Markkinaorientoituminen tulisi nähdä organisaation jatkuvana kehittämisenä, ei päättyvänä projektina.

## 2.4 Markkinaorientaation kehittymisen seuraaminen

Tässä kappaleessa kuvataan sitä, miten yrityksen markkinaorientoitumisen kehittymistä voidaan seurata. Samalla luvussa esitellään markkinaorientaatiomittaristo ja vertaillaan siitä myöhemmin kehitettyjä väittämäpatteristoja. Läpikäynnin tarkoituksena on nostaa esiin mittaamisen painopisteitä (taulukot 2, 3, 4), painotusten esiintymistä eri malleissa (taulukko 5) sekä miten sosiaalista näkökulmaa on niissä käsitelty (taulukko 6).

Kun halutaan seurata toiminnan kehittämistä organisaatiossa, keskeisten mittareiden rooli nousee esiin. Markkinaorientaation mittaaminen on kirjallisuudessa ollut kiistanalainen aihe. Kritiikki on kohdistunut tulosten vertailtavuuteen, siihen käytetäänkö yksittäisiä vastaajia vai laajempaa otosta tai siihen, että mittaaminen keskittyy yleensä vain organisaation sisäiseen toimintaan ja organisaation sisäisiin vastaajiin. (Harris 2002, 243)

Mittaaminen voidaan tehdä suoraan tai epäsuorasti. Organisaation toiminnan suuntautumista voidaan arvioida suoraan luomalla etukäteen määritelmät esimerkiksi tuotanto-, myynti-, markkina- tai kilpailijasuuntautuneesta toiminnasta ja pyytämällä vastaajia valitsemaan niistä omaa organisaatiotaan parhaiten kuvaava määritelmä (Peterson 1989; Liu 1996; Liu & Davies 1997; Harris 2002, 240–241). Kohli & Jaworskin (1990, 6) näkemyksen mukaan markkinaorientoituminen on kehittyvää ja sitä voidaan arvioida vain eri tasoisena (degree), eikä voida kysyä ”onko yritys markkinaorientoitunut vai ei”.

Markkinaorientaation epäsuorassa mittaamisessa voidaan tunnistaa ja klustroida markkinoivia yrityksiä keskenään selkeästi erilaisin ominaisuuksin, ja kategorisoida niitä esimerkiksi myynti- tai tuotantopainotteisiin, markkinaorientoituneisiin tai selkeästi määrittelemättömiin. Markkinaorientoituneiden yritysten klusterointia on toteutettu myös perustuen niiden markkinointityyleihin. (Harris 2002, 241)

Kappaleissa 2.1.1 ja 2.1.2 esiteltiin markkinaorientaation tutkimuslinjoihin liittyy myös niille kehitetyt mittaristot. Sadoissa markkinaorientaatiotutkimuksissa on käytetty Kohlin ym. (1993) tai Narver & Slaterin (1990) mittaristoja sellaisenaan, muokattuina tai yhdistelminä (Harris 2002, 243). Näissä teorialähtöisissä lähestymisissä markkinaorientaatio nähdään kehittyvänä jatkumona.

Narver & Slaterin (1990, 24) luoma 15-kohtainen MKTOR-mittaristo kattaa heidän konseptiomaansa mallin mukaisesti markkinaorientoitumisen kolme käyttäytymiseen ja toimintaan liittyvää kokonaisuutta. Mittaristo sisältää asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyviä seikkoja, jotta organisaatiolle syntyisi ymmärrys asiakkaiden

tarpeista ja kilpailijoiden toimista ylivertaisen arvon luomiseksi asiakkaille. Lisäksi huomion kohteena on yksiköiden välinen koordinointi, kannattavuuden arviointi sekä pitkän tähtäimen näkökulma. Mittaristosta toteutetun luotettavuusanalyysin jälkeen heidän alkuperäiseen markkinaorientaatiomalliinsa liittyneet päätöksentekokriteerit – pitkän tähtäimen näkökulma sekä kannattavuustavoite – jätettiin sivuun. Eri-tyisesti uusien tuotteiden kohdalla Narver ym. (2004, 339, 341, 346) nostavat esiin tarpeen mittaamisen laajentamiseen. Kehittämässään kysymyspatteristossa asiakaslähtöisyyden sekä proaktiiviseen (MOPRO) että reaktiiviseen (MORTN) lähestymiseen liitetään myös innovatiivisuuden arviointi (INNOV) sekä päätöksenteon koordinoinnin (BUR) ja toimintaympäristön teknologisen kehityksen ja markkinan turbulenssin tarkastelu sekä uutuustuotteen onnistumisen (NEWPROD) vertaaminen kilpailijoihin. Nämäkin mittarit keskittyvät toiminnan lopputuloksen onnistumisen ja tuloksellisuuden arviointiin: 36 väittämästä vain yksi käsitteli kunnollisten kommunikaatiokanavien olemassaolon säännöllistä tarkastamista. (Deshpandé & Farley 1998; Narver ym. 2004, 346)

Kohlin ym. (1993) kehittämä MARKOR-mittaristo perustuu Kohli & Jaworskin (1990) konseptoimaan markkinaorientaatiomalliin sekä Jaworski & Kohlin (1993, 66–68) sen pohjalta laatimaan laajaan väittämäpatteristoon. MARKOR32# -mittaristo keskittyy markkinaorientaatioon tiedon näkökulmasta, mikä on linjassa tässä tutkimuksessa käytetyn tiedon kuvauksen kanssa. Siksi siihen ja sen myöhempiin variaatioihin keskitytään tässä luvussa. Mittaristo kattaa markkinaorientaation toteuttamisen osa-alueet: tiedon keräämisen ja jakamisen sekä vastineen tuottamisen (Kuviot 2, 3, 4). MARKOR on empiirisesti testattu (Kohli ym. 1993, 472, 474).

MARKOR-mittaristoon on koottu ne keskeiset asiat, mitkä yrityksessä tulisi toteutua, jotta se olisi markkinaorientoitunut. Siten eri osa-alueiden kokonaisarviointeissa yritys voi tulkita ja verrata oman toimintansa kehittymistä markkinaorientoituneeksi valitsemissaan mittausajankohdissa ja löytää samalla mahdolliset kehittämis-kohteet. Näin saatua yritys- tai yksikkökohtaista markkinaorientaation tasoa ei kuitenkaan suoraan voi verrata eri yritysten tai toimialojen kesken tai eri markkina-alueiden tai maiden välillä. (Deshpandé ym. 1993, s; Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Lafferty & Hult 2001, 93)

Kohli & Jaworski (1990, 6) pitävät liiketoimintayksikön kehittymistä parempana mittaushoiteena kuin koko organisaatiota, sillä yrityksen eri yksiköt voivat olla keskenään eri vaiheessa markkinaorientoitumisessaan. MARKOR-mittariston avulla voidaankin määrittää esimerkiksi, missä määrin tarkastelun kohteena oleva liiketoimintayksikkö – tai yksiköt – on mukana markkinatiedon keräämiseen ja tuottamiseen liittyvissä toimissa, missä määrin se jakaa tätä tietoa yrityksen virallisia ja epävirallisia kanavia pitkin sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti sekä missä määrin se on näiden perusteella suunnittelemassa ja implementoimassa markkinointitoimenpiteitä. MARKOR 20# -väittämäpatteristoa puolestaan voi hieman lyhyempänä ja

kevyempänä versiona hyödyntää yksikön markkinaorientoitumisen perustason määrittelyssä ja sen jälkeisessä kehittymisen ja kehittymistarpeiden arvioinnissa. Tätä voi hyödyntää markkinaorientoitumisen arvioinnissa yrityksen sisällä useammankin yksikön osalta. Samalla on mahdollista rajata mahdolliset kehittämistä tarvitsevat osa-alueet eri yksiköissä. (Kohli ym. 1993, 473, 475)

Uusia mittaristoja on kehitetty edellä kuvattuihin MKTOR- ja MARKOR-mittaristoihin pohjautuen ja niiden elementtejä karsien tai yhdistellen (Harris 2002, 239). Niiden näkökulmia on jopa yhdistetty (Buratti ym. 2021, 115). Schlosser & McNaughton (2009, 237, 239, 243) ovat puolestaan kehittäneet I-MARKOR-mittariston, jossa väittämät on muokattu yksilön toimintaa kuvaaviksi noudattaen kuitenkin sisällöllisesti alkuperäistä MARKOR-mallia.

Seuraavaksi tässä luvussa tarkastellaan lähemmin MARKOR-väittämäsarjoja ja niiden myöhempiä sovelluksia sekä arvioidaan niiden sisältöjä. Miten mittaristojen väittämissä näkyy tämän tutkimuksen sosiaalinen näkökulma, esimerkiksi yhteistyö ja vuorovaikutus? Taulukot 2, 3 ja 4 on koottu markkinatiedon keräämistä, markkinatiedon jakamista ja vastineen tuottamista kuvaaviin väittämäryhmiin.

Alun alkaen MARKOR sisälsi Kohli & Jaworskin (1990) mallin mukaisesti sekä markkinaorientaation edeltäviä tekijöitä, kuten johdon toimintaa, yksiköiden välistä dynamiikkaa ja organisaatorakennetta käsitteleviä väittämiä että lopputulemia käsitteleviä väittämiä, kuten työntekijävaikutukset (sitoutuminen ja ilmapiiri), tulosten ja suoritusten arvioinnin sekä toimintaympäristötekijät (markkinaturbulenssin, teknologisen turbulenssin ja kilpailun intensiteetin). Viimeksi mainitut tekijät viittaavat työn intensifioitumiseen (Kubicek ym. 2015, 899). Myöhemmistä mittaristoista nämä edeltävät ja lopputulemamittarit puuttuvat. Tosin Matsuno ym. (2000) pitävät mukana tulosten arvioinnin ja Kumar ym. (2011) toimintaympäristötekijät.

Varhaisemmissa mittaristovariaatioissa asiakassuuntautuneisuus korostuu, sillä puolella kysymyksistä mainitaan asiakas, loppuasiakas tai loppukäyttäjä. Erityisesti tämä nousee esiin tiedon keräämistä ja tiedon jakamista kuvaavissa kysymyksissä (Taulukot 2 ja 3). Myös kilpailijoita koskeva tiedon jakaminen on keskeinen kaikissa, niin ikään vastineen tuottamisessa (Taulukko 4). Tarkastellessaan MARKOR-mittaristoa Matsuno ym. (2000, 528) viittaavat Kohlin ym. (1993, 476) suppeaan sidosryhmänäkemykseen. Heidän mukaansa toimintaympäristön ymmärtämiseen ei riitä asiakkaita ja kilpailijoita koskeva tieto, vaan he nostavat esiin lisäksi makrotalouden ymmärtämisen tärkeyden, viranomaiset, lainsäädännön ja yhteiskunnalliset asiat (Taulukko 2).

Keskeisiä ulkoista toimintaympäristöä kuvaavia tekijöitä mittaristossa ovat mm. yrityksen asiakkaat ja heidän tarpeiden ja mieltymysten arviointi, toimenpiteisiin ja toimiin, ei yritysfilosofiaan, liittyvät tekijät (Kohli ym. 1993, 473; Jaworski & Kohli 1993, 66–68). Matsuno ym. (2000, 536) ovat lisänneet monipuolisia väittämiä korostaen myös aikakäsitettä sekä taloudellista suorituskkyä.

**Taulukko 2.** Markkinatiedon keräämistä koskevien kysymyssarjojen sisällön vertailu tarkasteltavissa markkinaorientaatiomittaristoissa.

MARKKINAORIENTAATION MITTARISTO	MARKOR 32# Kohli&Jaworski&Kumar 1993	MARKOR 20# Kohli&Jaworski&Kumar 1993	MO 22# Matsuno, Mentzer, Rentz 2000	MO 11# Kumar, Jones, Venkatesan, Leone 2011
<b>Markkinatiedon kerääminen</b>				
1. Tässä yksikössä tapaamme asiakkaita vähintään kerran vuodessa selvittääksemme, mitä tuotteita ja palveluita he tarvitsevat tulevaisuudessa.				
2. Tuotanto-osastollamme työskentelevät henkilöt ovat suoraan asiakkaisiin yhteydessä oppiakseen, miten palvella heitä paremmin				
3. Tässä yksikössä teemme itse paljon markkinatutkimusta.				
4. Tässä yksikössä huomaamme hitaasti muutoksia asiakkaidemme tuotemielityksissä.				
5. Teemme loppukäyttäjien keskuudessa tuotteidemme ja palveluidemme laatua käsittelevän kyselyn vähintään kerran vuodessa.				
6. Keskustelemme usein tai teemme kyselyn vähittäismyynnin tai jakelutien kanssa, sillä heillä on mahdollisuus vaikuttaa loppuasiakkaidemme ostopäätöksiin.				
7. Kokoamme epävirallisesti tietoa toimialasta. (lounas, keskustelut)				
8. Yksikössämme useat tiimit (osastot) jakavat kilpailijatietoa.				
9. Huomaamme hitaasti perustavaa laatua olevia muutoksia toimialallamme. (kilpailu, teknologia, lainsäädäntö)				
10. Käymme aika ajoin läpi toimintaympäristön muutosten vaikutuksia asiakkaisiimme. (esim. lainsäädäntö)				
Tässä yksikössä keräämme ja arvioimme säännöllisesti yleisiä makrotalouselukuja (korkotasoa, GDP, inflaatiota, talouden kasvua)				
Tässä yksikössä ylläpidämme suhteita viranomaisiin ja lainsäätäjiin kerätäksemme ja arvioidaksemme oleellista tietoa.				
Tässä yksikössä keräämme ja arvioimme yleistä sosiaalista informaatiota (esim. ympäristötietoisuus, elämäntyytlejä), mikä saattaisi vaikuttaa liiketoimintaamme.				
Tässä yksikössämme vietämme aikaa alihankkijoidemme/tavarantoimittajiemme (suppliers) ymmärtääksemme paremmin heidän liiketoimintaansa (esim. valmistusprosessit, toimialan käytännöt, asiakaskunta).				
Yksikössämme vain muutama henkilö kerää kilpailijatietoa.				

Kumar ym. (2011, 16, 22, 27, 28) tarkastelevat kestävän kilpailuedun muodostumista ja tutkivat markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn pidemmän aikavälin kehittymistä kolmessa tarkastelupisteessä. Tiedon keräämiseen ja jakamiseen ja

vastineen tuottamiseen liittyvien väittämien lisäksi mukana on toimintaympäristöä kuvaavia tekijöitä koskevia väittämiä, kuten markkinan luonne, teknologian kehitys sekä kilpailun intensiteetti (Jaworski & Kohli 1993, 55). Tutkimuksessa nähtiin markkinaorientoitumisen positiivinen vaikutus myyntiin ja kannattavuuteen pitkällä aikavälillä. Saavutettu kilpailuetu näkyi selvimmin niiden yritysten kohdalla, jotka olivat omalla toimialallaan ensimmäisiä markkinaorientoitumisessa.

Markkinatiedon keräämistä koskevat kysymykset kohdistuvat toimintaan yksikön sisällä tai yrityksestä ulospäin. Ne eivät käsittele suoraan yrityksen sisäistä eli yksiköiden tai tiimien sisäistä ja välistä yhteistyötä, kuten useamman yksikön välistä

**Taulukko 3.** Markkinatiedon organisaation sisäistä jakamista koskevien kysymyssarjojen sisällön vertailu tarkasteltavissa markkinaorientaatiomittaristoissa.

MARKKINAORIENTAATION MITTARISTO	MARKOR 32# Kohli&Jaworski&Kumar 1993	MARKOR 20# Kohli&Jaworski&Kumar 1993	MO 22# Matsuno, Mentzer, Rentz 2000	MO 11# Kumar, Jones, Venkatesan, Leone 2011
<b>Markkinatiedon jakaminen organisaation sisällä</b>				
11. Suuri osa epävirallisesta käytäväkeskustelusta koskee kilpailijoidemme taktiikkaa tai strategiaa.				
12. Meillä on vähintään kerran kvartaalissa osastojen välisiä kokouksia, joissa käsitellään markkinatrendejä ja niiden kehittymistä.				
13. Yksikkömme markkinointihenkilökunta käyttää aikaa keskustellakseen muiden yksiköiden kanssa asiakkaiden tulevaisuuden tarpeista.				
14. Yksikkömme jakaa aika ajoin asiakastietoa sisältävää materiaalia (raportteja ja tiedotteita).				
15. Kun jotain tärkeää tapahtuu markkinan suurelle asiakkaalle, koko yksikkö saa siitä tiedon viipymättä.				
16. Asiakastytyväisyyystietoa jaetaan yksikön kaikille tasoille säännöllisesti (vertikaalinen).				
17. Markkinoinnin ja tuotannon välillä on minimaalisesti markkinan kehittymistä koskevaa keskustelua.				
18. Kun yksi osasto (tiimi) saa selville tärkeää kilpailijatietoa, se kulkee hitaasti muille osastoille (tiimeille).				
Meillä on hyvin usein yksiköiden välisiä kokouksia, joissa keskustelemme trendeistä ja markkinasta (esim. asiakkaista, kilpailusta, jakelusta).				
Meillä on säännöllisesti osastojen välisiä kokouksia, missä voimme päivittää lainsäädännöllisiä vaatimuksia.				
Tämän yksikön tekniset asiantuntijat käyttävät paljon aikaa toisten osastojen kanssa jakaakseen uusia tuotteita koskevaa teknistä tietoa.				
Markkinatieto leviää nopeasti tämän yksikön kaikilla tasoilla.				

yhteistyötä tai vuorovaikutusta yksiköstä ulospäin tai miten suhteet voisivat vaikuttaa markkinaorientoitumiseen. Myös sellainen näkökulma kuin tiedon kerääminen yrityksen sisällä jää huomioimatta.

Tiedon jakamisen ja hyödyntämisen tarkastelussa vuorovaikutus nousee luonnollisesti selvemmin esiin, kaikissa väittämissä jossain muodossa (taulukko 3). Vain yksi kysymyksistä koskee epävirallista vuorovaikutusta, muut virallista vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta arvioidaan useamman yksikön kesken, toisaalta arvioidaan yksikön sisäistä vuorovaikutusta, toisaalta yksiköstä ulospäin tapahtuvaa. Suhteiden laadusta tai sisällöstä ei ole mainintaa.

Taulukon 4 mittaristossa yksiköiden toimintaa vastineen tuottamisessa kuvataan väittämissä pitkälti toiminnan koordinoitua arvioimalla. Mutta onko jollain yksiköllä keskeisempi rooli? Väittämissä mainitaan yrityksen tuotanto-osasto ja tuotekehitys, mutta tuoreimmissakaan kysymyspatteristoissa ei erotella esimerkiksi markkinointia, myyntiä ja viestintää. Mittaristojen variaatioissa sanamuotoja kuvaa tietynlainen kollektiivisuus, toimijoista käytetään paljon muotoa ”me”. Tällä ei kuvata sitä, miten mahdollinen yhteistyö tai vuorovaikutus on rakentunut. Lopputulos on voinut yhtä hyvin syntyä yksilön toimesta lopputuloksen tukiessa ”meidän yhteistä tavoitettamme”. Vuorovaikutusta kuvataan yleisellä tasolla, useamman yksikön kesken, ei niinkään vuorovaikutusta tai suhteita yksikön sisällä. Tässä osa-alueessa on vähiten uusia väittämiä alkuperäiseen verrattuna.

Kielellisesti kaikkien markkinaorientaatiomittaristojen väittämät painottuvat yhteistyön kuvaamisen sijaan konkreettisiin toimenpiteisiin, esimerkiksi suunnitelmiin ja kampanjoihin, mitkä luonnollisesti ovat yrityskohtaisesti määriteltäviä yksityiskohtia. Kun tarkastelunäkökulmana on vain johdon näkemys, havainnot ja arviot, markkinaorientoituneen toiminnan tarkastelu näiden kysymysten avulla tuntuu hyvin etäiseltä. Valtaosassa väittämistä toiminnan laadullista toteutumista kuvataan jakavilla attribuuteilla, kuten aktiivisesti tai nopeasti, passiivisesti tai hitaasti sekä arvioimalla toiminnan säännöllisyyttä.

Taulukossa 5 esitetään kokonaisvertailuna väittämien osuuksia tämän tutkimuksen keskeisten teemojen mukaan: painotukset markkinatiedon läpikulussa, markkinoinnin, viestinnän ja myynnin kuvaus toimijoina sekä organisaation sisäinen vuorovaikutus. Eri osa-alueiden, eli markkinatiedon keräämisen, jakamisen ja vastineen tuottamisen käsittelyn osuus on kaikissa malleissa keskenään lähes samalla tasolla. Asiakassuuntautuneisuus on vähäisimmässä roolissa Matsunon ym. (2000) mallin tiedon keruussa sekä vastineen tuottamisessa. Markkinoinnilla on vähäinen rooli tiedon keruuta koskevissa väittämissä. Myyntiä ja viestintää ei eritelty väittämissä. Ulkoisen toimintaympäristön kattavampi käsittely lisääntyi ja monipuolistui 2000-luvun mittareissa. Sisäistä toimintaympäristöä käsiteltiin vain MARKOR-mallissa, jolloin tiedon keruussa ja jakamisessa mainittiin tuotanto ja vastineen tuottamisessa tuotekehitys.

**Taulukko 4.** Vastineen tuottamista markkinalle koskevien kysymyssarjojen sisällön vertailu tarkasteltavissa markkinaorientaatiomittaristoissa.

MARKKINAORIENTAATION MITTARISTO	MARKOR 32# Kohli&Jaworski&Kumar 1993	MARKOR 20# Kohli&Jaworski&Kumar 1993	MO 22# Matsuno, Mentzer, Rentz 2000	MO 11# Kumar, Jones, Venkatesan, Leone 2011
<b>Vastineen tuottaminen markkinalle</b>				
19. Kestää pitkään tehdä päätös ja vastata kilpailijoidemme hinnan muutoksiin.				
20. Tässä yksikössä markkinasegmentoinnin linjaukset määrittävät uusien tuotteiden kehittämistä.				
21. Syystä tai toisesta olemme taipuvaisia jättämään huomiotta muutokset asiakkaidemme tarpeissa koskien tuotteitamme ja palveluitamme.				
22. Aika ajoin arvioimme, että tuotekehityksen ponnistelut ovat linjassa asiakkaiden toiveiden kanssa.				
23. Teknologinen kehitys ohjaa liiketoimintasuunnitelmaa enemmän kuin markkinatutkimus.				
24. Useammat osastot kokoontuvat aika ajoin yhteen suunnittelemaan vastinetta liiketoimintaympäristön muutoksiin.				
25. Tuotevalikoimamme on enemmän riippuvainen sisäisestä politiikasta kuin todellisesta markkinatarpeesta.				
Olemme hitaita aloittamaan liiketoimintasuhdetta uuden alihankkijan/tavarantoimittajan kanssa, vaikka mielestämme se olisi parempi kuin nykyinen.				
26. Mikäli pääkilpailija olisi kohdistamassa isoa kampanjaa asiakkaisiimme, toteuttaisimme vastineen välittömästi.				
27. Tämän yksikön eri osastojen (tiimien) toimet ja toimenpiteet on hyvin koordinoitu.				
28. Asiakasvalitukset kaikuivat kuuroille korville tässä yksikössä.				
29. Vaikka loisisimme mahtavan markkinointisuunnitelman, emme todennäköisesti pystyisi toteuttamaan sitä viivytyksettä.				
30. Pystymme nopeasti vastaamaan kilpailijoidemme tekemiin merkittäviin hintamuutoksiin.				
31. Kun saamme selville asiakkaiden tyytymättömyyden tuotteidemme tai palveluidemme laatuun, teemme korjaavia toimenpiteitä välittömästi.				
32. Kun saamme selville, että asiakkaamme haluaisi muokata tuotteitamme tai palveluamme, osastot (yksiköt, tiimit), joita asia koskee, ryhtyvät toimiin yhdessä.				
Mikäli jokin sidosryhmä (esim. kuluttaja- tai ympäristöryhmä) syyttäisi meitä julkisesti haitallisista liiketoimintakäytännöistä, vastaisimme kriittikkiin välittömästi.				
Meillä menee kilpailijoitamme pidempään vastata lainsäädännön muutoksista johtuviin muutoksiin käytännöissä.				

**Taulukko 5.** Tarkasteltavien markkinaorientaatiomittaristojen kokonaisvertailu osa-alueittain tämän tutkimuksen kannalta keskeisten aihepiirien osalta.

MARKKINAORIENTAATION MITTARISTO	MARKOR 32# Kohli&Ja- worski&Kumar 1993	MARKOR 20# Kohli&Ja- worski&Kumar 1993	MO 22# Matsuno, Mentzer, Rentz 2000	MO 11# Kumar, Jones, Venkatesan, Leone 2011
<b>Markkinatiedon keräämistä kuvaavat kysymykset</b>				
Kysymysalueen painotus: osuus kaikista kysymyksistä	31 %	30 %	36 %	27 %
Toimijat	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti
Asiakassuuntautuneisuus, mainitaan "asiakas", "loppuasiakas", "loppukäyttäjä"	60 %	67 %	25 %	67 %
Markkinoinnilla rooli: markkinointi, -suunnitelma, -tutkimus, hinta	20 %	17 %	13 %	0 %
Myynnillä rooli	-	-	-	-
Viestinnällä rooli	-	-	-	-
Ulkoinen toimintaympäristö, muu kuin asiakkaat	Jakelutie; toimiala; lainsäädäntö	Lainsäädäntö	Lainsäädäntö; makrotalous; viranomaiset; sosiaalinen informaatio; asiakkaan prosessit	Lainsäädäntö
Sisäinen toimintaympäristö: tuotekehitys, tuotanto, tekninen tieto	tuotanto	tuotanto	-	-
Organisaation sisäinen vuorovaikutus	10 %	0 %	13 %	0 %

MARKKINAORIENTAATION MITTARISTO	MARKOR 32# Kohli&Ja- worski&Kumar 1993	MARKOR 20# Kohli&Ja- worski&Kumar 1993	MO 22# Matsuno, Mentzer, Rentz 2000	MO 11# Kumar, Jones, Venkatesan, Leone 2011
<b>Markkinatiedon jakamista organisaation sisällä kuvaavat kysymykset</b>				
Kysymysalueen painotus: osuus kaikista kysymyksistä	25 %	25 %	27 %	27 %
Toimijat	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti
Asiakassuuntautuneisuus, mainitaan "asiakas", "loppuasiakas", "loppukäyttäjä"	50 %	40 %	50 %	33 %
Markkinoinnilla rooli: markkinointi, -suunnitelma, -tutkimus, hinta	38 %	40 %	17 %	33 %
Myynnillä rooli	-	-	-	-
Viestinnällä rooli	-	-	-	-
Ulkoinen toimintaympäristö, muu kuin asiakkaat	kilpailijat	kilpailijat	Trendit; jakelu; lainsäädäntö; tekninen tieto	kilpailijat
Sisäinen toimintaympäristö: tuotekehitys, tuotanto, tekninen tieto	tuotanto	-	-	-
Organisaation sisäinen vuorovaikutus	50 %	40 %	67 %	33 %

MARKKINAORIENTAATION MITTARISTO	MARKOR 32# Kohli&Ja- worski&Kumar 1993	MARKOR 20# Kohli&Ja- worski&Kumar 1993	MO 22# Matsuno, Mentzer, Rentz 2000	MO 11# Kumar, Jones, Venkatesan, Leone 2011
<b>Vastineen tuottamista markkinalle kuvaavat kysymykset</b>				
Kysymysalueen painotus: osuus kaikista kysymyksistä	44 %	45 %	36 %	45 %
Toimijat	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti	"me", "tämä yksikkö", "yksiköt" yleisellä tasolla, kollektiivisesti
Asiakassuuntautuneisuus, mainitaan "asiakas", "loppuasiakas", "loppukäyttäjä"	43 %	56 %	25 %	40 %
Markkinoinnilla rooli: markkinointi, -suunnitelma, -tutkimus, hinta	43 %	11 %	25 %	60 %
Myynnillä rooli	-	-	-	-
Viestinnällä rooli	-	-	-	-
Ulkoinen toimintaympäristö, muu kuin asiakkaat	Kilpailijat; teknologian kehitys	Kilpailijat	Alihankkijat; lainsäädäntö; sidosryhmät	Kilpailijat; teknologian kehitys
Sisäinen toimintaympäristö: tuotekehitys, tuotanto, tekninen tieto	Tuotekehitys	Tuotekehitys	-	-
Organisaation sisäinen vuorovaikutus	14 %	22 %	0 %	0 %



Sosiaalinen näkökulma, toimijat ja heidän suhteensa, on vähemmän esillä mittaristoissa. Organisaation sisäisen vuorovaikutuksen arvioiminen näissä mittaristoissa on erittäin vähäistä, erityisesti Kumarin ym. (2011) kysymyspatteristossa. Markkinatiedon jakamisessa vuorovaikutusta kuvastavat kysymykset korostuvat ja niissä seurataan esimerkiksi yhteisiä kokouksia. Tiedon keräämistä ja vastineen tuottamista ei näissä malleissa ole tarkasteltu vuorovaikutteisesti tai se on ollut vähäisessä roolissa. Sellainen ajattelu- ja tarkastelutapa, että tietoa kerättäisiin, käsiteltäisiin, jalostettaisiin tai hyödynnettäisiin yhteistyössä, yhteisissä palavereissa näyttää siten mittaristoista puuttuvan. Matsunon ym. (2000) ja Kumarin ym. (2011) malleissa vuorovaikutteisuus ohitetaan vastineen tuottamisen tarkastelussa kokonaan.

**Taulukko 6.** Tämän tutkimuksen keskeisiä teemoja koskevien mittareiden osuudet kaikista kysymyksistä eri malleissa.

MARKKINAORIENTAATION MITTARISTO	MARKOR 32# Kohli&Jaworski&Kumar 1993	MARKOR 20# Kohli&Jaworski&Kumar 1993	MO 22# Matsuno, Mentzer, Rentz 2000	MO 11# Kumar, Jones, Venkatesan, Leone 2011
<i>Osuus kaikista kysymyksistä kussakin mittaristossa</i>				
Organisaation sisäinen vuorovaikutus	22 %	20 %	23 %	9 %
Asiakassuuntautuneisuus-näkökulma	50 %	55 %	32 %	45 %
Markkinoinnilla rooli	34 %	20 %	18 %	36 %

Tässä luvussa tarkasteltujen mittaristojen selkeä kiinnostus ja tehtävä on ollut seurata, miten muun organisaation rooli laajenee yrityksen kehittäessä markkinaorientoitumistaan. Tämä näkyy siinä, että markkinoinnin rooli väittämässä on melko vähäinen. Sisällöllisesti asiakassuuntautuneisuus painottuu selkeimmin. Tämän tutkimuksen teemaa, sisäisten suhteiden toimivuutta ja vuorovaikutuksen tarkastelua käsittelevien väittämien osuus on vähäisintä. (Taulukko 6) Lisäksi väittämässä nousee esiin aktiivisuuden arviointi toimeen tarttumisessa, tiedon hyödyntämisessä ja reagoimisessa yleisellä tasolla. I-MARKOR-mittaristo puolestaan tarkastelee markkinaorientoitumisen rutiineita, velvoitteita, kehittämiskohteita ja siihen liittyviä mahdollisia palkitsemiskohteita yksilötasolla (Schlosser & McNaughton 2009, 245). Siinäkin sosiaalisen toiminnan näkökulma on vähäisessä roolissa.

## 2.5 Markkinaorientaation toteuttamisen mahdollistuminen

Markkinaorientaatiossa keskeisenä tavoitteena on saada koko organisaatio mahdollisimman laajasti toimimaan yhteisen tavoitteen linjaamana (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990; Gounaris 2010). Markkinaorientaatiotutkimuksen merkittävä anti onkin ollut markkinointistrategian toteuttamisen fokuksen laajentuminen markkinointiyksikkökeskeisyydestä ensin tuotekehitysyksiköihin ja sitten laajemmin koko organisaatioon (Lafferty & Hult 2001). Edellä esitetty kuvaus mittaristoista ja niiden kehittymisestä kuitenkin osoittaa, että tarkastelunäkökulma on pysynyt edelleen selkeästi yritysten esimies- ja johtotasolla (Narver & Slater 1990, 23; Kohli & Jaworski 1990).

Markkinaorientaation keskeiset ulottuvuudet voidaan nykyisessä kirjallisuudessa kiteyttää neljään kuviossa 1 esitettyyn aihealueeseen (Lafferty & Hult 2001, 100–102). Näistä yksi kuvaa kokonaistavoitetta eli pyrkimystä asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Yksi kuvaa toteuttamista eli toimintaa ja resurssien hyödyntämistä strategian, päätösten ja ratkaisujen toteuttamiseksi.

Kaksi muuta osa-aluetta liittyvät markkinatietoon ja sen tärkeyteen sekä yksiköiden välisen toiminnan koordinointiin. Ne kumpikin voidaan nähdä *markkinaorientoitumista organisaation sisällä mahdollistavien tekijöiden* tarkasteluna. *Toiminnan koordinointi* on selkeästi johtamiseen liittyvää mahdollistamista. Jos yrityksessä ei vielä toteuteta yksiköiden välistä koordinointia, tarvitaan vahvaa johtajuutta ratkaisemaan kunkin toiminta-alueen eristäytyminen toisistaan. On jopa väitetty, että ilman johdon tukea, markkinoinnin ja myynnin välinen yhteistyö ei voi parantua (Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2007, 951). Jotta saavutettaisiin yksiköiden välinen tehokas koordinointi, johdon on mm. linjattava kannustimet sekä luotava yhteistyömuoto, missä kukin yksikkö havaitsee yhteistyöstä saamansa hyödyn sekä markkinan tarpeita tyydyttävän hyödyn. On oltava herkkä ja valmis reagoimaan kunkin yksikön ja yksilön omiin havaintoihin ja tarpeisiin. (Narver & Slater 1990, 22; Kohli ym. 1993, 474; Ruekert 1992)

*Markkinatiedon kanssa toimiminen* voidaan selkeämmin nähdä tiimitason toimintana. Sen tarkastelu jaettiin edellä MARKOR-mittaristossa selkeisiin toiminnallisiin osa-alueisiin: tiedon kerääminen, tiedon jakaminen ja vastineen tuottaminen (Kohli ym. 1993). Kohli & Jaworski (1990, 4–7) avaavat yrityksen sisäisen tietämyksen rakentumisen hieman laajemmin. Ensinnäkin, voidakseen toteuttaa markkinaorientaatiota yrityksessä pitäisi *tuottaa jalostettua markkinatietoa* asiakkaiden ja kilpailijoiden tarpeista ja mieltymyksistä, analyysiä niihin vaikuttavista tekijöistä sekä oletuksia ja toiveita tulevasta (Mohr-Jackson 1991), ja siten lisätä ymmärrystä asiakkaasta (Narver & Slater 1990). On selvää ja ymmärrettävää, että nykykirjallisuudessa nousee esiin markkinatiedon uudelleen määrittelyn tarve. Aluksi on tärkeää määritellä asiakas: onko kyseessä kuluttaja-, yritys- vai jakelutieasiakas (Kohli ym. 1990, 4). Asiakas- ja kilpailijatiedon (Kohli ym. 1993, 473; Jaworski & Kohli 1993,

66–68) lisäksi tarvitaan monipuolisemmin tietoa ulkoisesta toimintaympäristöstä, kuten teknologian kehittymisestä (Slater ym. 2012, 19, 24) sekä tietoja talouden kehityksestä, lainsäädännön muutoksista ja kestäväan kehitykseen liittyvistä seikoista (Matsuno ym. 2000, 528; Ferrell ym. 2010). Yrityksen tulisi seurata herkästi useampia sidosryhmiä, sillä millä tahansa niistä voi olla vaikutusta yrityksen myös omien asiakkaiden valintoihin ja toimiin (Hult ym. 2011; Jaworski ym. 2020, 142). Haasteiden muuttuessa monimuotoisemmiksi yhteisen ymmärryksen varmistaminen tavoitteista ja markkinaa koskevan informaation merkityksestä laajasti organisaation sisällä tulee myös vaativammaksi. Shapiro (1988) nimeää tämän oppimiseksi tarkoittaen tiedon keräämistä, jakamista sekä yhteisesti jaettua tulkintaa. Slater & Narver (2000, 121) määrittelee tiedon tuottamisen tiedon keräämisenä ja toimintaa muuttavan tai kehittävän merkityksen antamisena sille. Kohli & Jaworskin (1990, 4) mukaan markkinatiedon kerääminen, luominen ja kehittäminen on enemmän kuin asiakkaiden ilmaisemat tarpeet ja mieltymykset, sillä se sisältää markkinatiedon analysoinnin ja sen ymmärtämisen, mitkä tekijät ovat vaikuttamassa niihin.

Toiseksi, *tiedon täytyy kulkea ja levitä läpi organisaation ja olla saavutettavissa oikea-aikaisesti*. Tämä luo yhteisesti jaetun perustan eri yksiköiden yhteiselle, toimivalle tekemiselle ja toimenpiteille. (Kohli & Jaworski 1990, 5) Suuntautumisessa keskeistä on tuntuman säilyttäminen markkinaan. Tässä keskeistä staattisen markkinatiedon keräämisen lisäksi on sen jakaminen yrityksen sisällä. Yrityksen tietoonsa perustuva kilpailuetu on Slaterin ym. (2012, 18, 22, 25) mukaan yhtä vahva kuin sen kyky jakaa ja hyödyntää markkinatietoa yksikkörajat ylittäen. Tämä edellyttää vuorovaikutusta, vaihdantaa.

Kolmanneksi, *vastineen tuottaminen markkinalle markkinatiedon pohjalta* sisältää kohdemarkkinan valinnan, nykyiset ja odotettavissa olevat tarpeet täyttävien tuotteiden ja palveluiden suunnittelemisen ja tarjoamisen, sekä vastineen implementoinnin: tuotteiden tuottamisen, jakelun ja kampanjoimisen suotuisten loppuasiakasreaktioiden saavuttamiseksi (Jaworski & Kohli 1993, 66). Vastineen tuottamista takaisin markkinalle on selkeimmin pidetty kilpailuetua kuvaavana osa-alueena. Onnistumista siinä verrataan kilpailijoiden toimintaan. Kohli & Jaworskin (1998, 6) mukaan markkinaorientaation katsotaan toteutuvan vasta, kun markkinatietoa on analysoitu, tulkittu ja jaettu organisaation yhteiseen käyttöön ja jalostettu toimenpiteiksi eli on tuotettu vastinetta markkinalle. Kokonaiskuvana edellä esitettyjen mitaristojen avulla on tutkimuksissa pyritty selvittämään ja kuvaamaan, ”mitä” on tehty, ei sitä ”miten” toimet on saatu aikaiseksi.

Tähän asti yksiköiden välistä koordinoitua (Ruekert 1992), yhteistoiminnallista suuntautumista (Shapiro 1988) ja yksiköiden keskinäistä toimintaa (Kohli & Jaworski 1990) on tarkasteltu ja kuvattu johdon havaintoihin perustuen ja toimijan oma kokemus ja näkökulma on jäänyt piiloon. Sosiaalisen näkökulman vahvistaminen markkinaorientaatiotutkimuksessa nostaa toimijan näkyviin myös tiedon näkökulmasta.

Edellä on kuvattu ne olennaiset asiat, joiden mahdollistumiseen tämän tutkimuksen sosiaalinen näkökulma tuo lisäymmärrystä. Seuraavaksi luvuissa 3 ja 4 edetään kohti suhteiden toimivuuden tarkastelua tiimien sisällä ja välillä ja kuvataan sosiaalisen verkoston ja sosiaalisen pääoman teorioita.

### 3 Organisaation sosiaalisen verkoston tarkastelu

Tämän luvun tehtävänä on pohjustaa ja hahmottaa teoria- ja tutkimuskenttää, johon luvussa 4 esitettävä sosiaalisen pääoman teoria asettuu.

Verkostotutkimus on yleisesti hyväksytty tapa tarkastella sosiaalista rakennetta ja resurssien allokointia siteissä (Wellman 1988, 20). Taloudellinen toiminta on pohjimmiltaan osa laajempaa sosiaalista kontekstia, niinpä verkostotutkimus on laajentunut myös yrityskontekstiin (Granovetter 1985; Borgatti & Foster 2003, 993–999). Organisaatio tarjoaakin erityisen ympäristön sosiaalisen verkoston tarkastelulle, sillä tutkimuksen raja-alue on mahdollista toteuttaa selkeästi. Lisäksi organisaatioilla on tietty olemassaolon tarkoitus, mikä luo tarpeen ihmisten välisten suhteiden luomiseksi sekä mahdolliselle epävirallisten ja virallisten rakenteiden yhdistymiselle. (Nohria & Eccles 1992)

Organisaation viralliset rakenteet ovat pääosin normatiivisia, sillä organisaatiokaavio määrittää yksilön asemaa virallisessa organisaatiossa. Sosiaalisia verkostoja ei voida virallisen organisaation tapaan täysin johtaa tai kontrolloida, mutta niitä havainnoimalla ja kuvailemalla voidaan pyrkiä lisäämään ymmärrystä organisaation toimivuudesta. Työhön liittyvä vaihdanta on päällekkäistä epävirallisten sosiaalisten suhteiden tarkastelun kanssa: uutta tietoa välitetään ja vastaanotetaan verkostoissa, missä on aikaisempia suhteita tai ystävyyssiteitä (Wellman 1988; Granovetter 1985; Kilduff & Tsai 2003, 26) Organisaatioiden tarkastelu verkostonäkökulmasta pohjautuu ajatukseen, että vuorovaikutus, kommunikointi ja sosiaalisten suhteiden määrä ovat keskeisiä sosiaalisen elämän ymmärtämisessä (Tichy ym. 1979, 508).

Ensin kuvataan sosiaalisen verkostotutkimuksen keskeiset käsitteet, minkä jälkeen sosiaalinen pääoma asemoidaan organisaation sosiaalisia verkostoja tarkastelevien teorioiden kenttään.

#### 3.1 Sosiaalisen verkostotutkimuksen keskeiset käsitteet

Organisaatiokaavio on tapa kuvata yrityksen virallista rakennetta. Sosiaalinen verkosto on tapa kuvata yrityksen toimijoiden välisiä yhteyksiä ja niiden rakentumista.

Useimmat verkostot eivät ole sattumanvaraisesti muodostuneita, mutta eivät myöskään erityisesti suunniteltuja. Verkostot syntyvät ”paikallisista normeista” ja vuorovaikutuksesta. ”Organization behind the Chart” -kuvauksella halutaan korostaa virallisten sosiaalisten suhteiden rinnalla myös epävirallisten suhteiden tunnistamisen merkitystä organisaatiossa. (Krackhardt & Hanson 1993)

Verkostotutkimukselle on ollut tyypillistä tutkimusmenetelmien, mittareiden ja analysoimisen kehittäminen. Alun perin verkostoaalyysi keskittyikin vain verkostojen rakenteelliseen tarkasteluun ja mittaamiseen ja on vähitellen kehittynyt teoriaksi ja konkretiaksi joukosta kovia tutkimusmenetelmiä ja mittareita sekä pehmeämpiä metaforia. Myöhemmin verkostoteoria on sekä lainannut eri tieteenaloilta, että antanut eri tieteellisille teorioille lisäyksiä ymmärrystä ja näkökulmia ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa. (Kilduff & Tsai 2003, 42–62)

Sosiaalisessa verkostotutkimuksessa voidaan erottaa kolme tutkimustraditiota: antropologinen kulttuuria painottava tutkimus, kvantitatiivinen rakennetta kuvaava tutkimus sekä vaihdantasuhteita, keskinäistä riippuvuutta ja vaikuttavuutta kuvaava tutkimus. (Wellman 1988, 20, 21, 23, 29) Sosiologianäkökulman lisäksi antropologianäkökulma tuo verkostojen tarkasteluun suhteiden sisällön, tilanteet, missä ne syntyvät sekä näiden siteiden kehittymisen ajan myötä. Empiria on verkostotutkimuksen oleellista ydintä. (Tichy ym. 1979, 508)

Ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa pystyy yksilön asenteiden ja demografioiden tai yksikön piirteiden selvittämistä paremmin ennustamaan heidän suhdeverkostonsa kautta. Suhdeverkosto edustaa samalla mahdollisuuksia yksilölle ja samalla asettaa rajoituksia hänen toiminnalleen. (Wellman 1988, 31; Katz ym. 2004, 311–312)

Sosiaalisen verkoston rakennetta kuvaaviin keskeisiin käsitteisiin kuuluvat toimijat/solmut/solmukohtat, joilla on tiettyjä niitä kuvaavia piirteitä ja ominaisuuksia. Myös solmukohtien välisillä yhteyksillä on tiettyjä niitä kuvaavia piirteitä ja verkostoaalyysissä niitä kutsutaan siteiksi/sidoksiksi ja niiden ominaisuuksiksi. Verkostoajattelussa siteet ovat yhteydessä niitä yhdistävien yhdyskohtien kautta muodostuen polkuja, joiden päätepisteet voivat näin olla epäsuorasti yhdistettyjä. Sosiaalisen verkoston tarkastelussa solmukohtat voivat olla yksilöitä tai yhteisöjä, kuten ryhmiä tai organisaatioita. Mitä tahansa yhteyttä ryhmien tai organisaatioiden välillä voidaan kutsua linkiksi. (Katz ym. 2004, 308; Kilduff & Krackhardt 2008, 14; Borgatti ym. 2013, 2; Pennings & Lee 1999, 50)

Borgatti ym. (2013, 4) jakavat sosiaalisten sidosten tarkastelun kahteen kokonaisuuteen seuraavasti. Siteiden tilan kuvaus viittaa olemassa oleviin ja jatkuviin suhteisiin (kuvio 2: A). Siteiden toiminnallisuuden kuvaus puolestaan viittaa hetkellisiin tapahtumiin, vuorovaikutukseen ja vaihdantaan (kuvio 2: B). Hetkellistä vuorovaikutusta voidaan heidän mukaansa pitää todisteena suhteiden olemassaolosta. Toisaalta vuorovaikutustilannetta voidaan pitää suhteen muodostumista edeltävänä

vaiheena. Verkostotutkimuksessa tarkastellaan dyadisia ilmiöitä, joita nimitetään suhteiksi.

Suhteisiin liittyvällä kognitiolla tarkoitetaan suhteiden osapuolten omia ajatuksia ja tuntemuksia toisistaan. Suhteisiin liittyvät roolit määrittävät myös osapuolten nimeämistä, kuten sisarus tai ystävä. Samankaltaisuudet eivät varsinaisesti ole suhteita, mutta ne nähdään usein sosiaalisten suhteiden muodostumista edeltävinä ominaisuuksina tai seurauksina suhteista. (Borgatti ym. 2013, 5; Borgatti ym. 2009, 894) Sosiaalisten suhteiden tunnenäkökulmaa käsitellään tarkemmin luvussa 4.2.4.

Vuorovaikutus on käyttäytymistä ja toimintaa suhteissa toisiin ja usein kolmas osapuoli voi toimia havainnoitsijana. Vuorovaikutustilanteet mahdollistavat vaihdantaa ja/tai sisällön liikkumista/liikuttamista/virtaamista (flows). Nämä vuorovaikutuksen lopputulemat voivat olla aineettomia, kuten uskomuksia, asenteita tai normeja, tai fyysisiä resursseja (Borgatti ym. 2013, 4).

SOSIAALISEN VERKOSTON TUTKIMUS:	A) Siteiden tilaa kuvaavaa määrittelyä							B) Siteiden toiminnallisuuden määrittelyä	
	Toimijoihin liittyviä ominaisuuksia ja samankaltaisuuksia			Sosiaalisiin suhteisiin liittyviä rooleja		Sosiaalisiin suhteisiin liittyvä kognitio		Vuorovaikutustilanteita	Sisältöjä, mitä liikkuu tai vaihdetaan
KUVAUS:	Paikka, sijainti, kuten fyysinen etäisyys/läheisyys; on samassa tilassa samaan aikaan	Jäsenyys, osallistuminen, kuten kuuluu samaan kerhoon, osallistuu samaan tilaisuuteen jne.	Ominaisuus, kuten on samaa sukupuolta, jakaa saman asenteen tai mielipiteen jne.	Sukulaisuus, kuten äiti, isä, sisarus jne.	Muu rooli, kuten esimies, kollega, ystävä, kilpailija jne.	Tunnetila: pitää jstkn, ei pidä jstkn, kunnioittaa jtkn jne.	Tiedostaa, havainnoi, kuten tietää, tietää jstkn, näyttää iloiselta jne.	Puhuu, sähköpostittaa, lounastaa jnkn kanssa; neuvoo/auttaa/vahingoittaa jotain hlöä jne.	Informaatio, uskomukset, resurssit jne.

**Kuvio 2.** Suhteiden tilan ja toiminnallisuuden kuvaaminen sosiaalisen verkoston tutkimuksessa (mukaillen Borgatti ym. 2013).

Borgatti ym. (2014, 8–12) kuvauksen mukaan siteiden tila ja toiminnallisuus ennemminkin liittyvät toisiinsa, kuin ovat toisistaan erillisiä. Heidän tulkintansa mukaan voidaan puhua siteiden sisällön laajemmasta kuvaamisesta verrattuna verkoston yksinomaiseen rakenteelliseen tarkasteluun. Kuviossa 2 sosiaaliset suhteet voivat luoda mahdollisuuksia ja ne voivat vaikuttaa vuorovaikutustilanteisiin, eli hetkellisiin dyadisiin ilmiöihin (kuten: ystävien odotetaan puhuvan enemmän ystävien kesken, kuin ei-ystävien). Vuorovaikutus mahdollistaa tiedon vaihdantaa, informaation kulua sekä uskomusten, resurssien ja materiaalien siirtoa. Nämä hetkelliset dyadiset ilmiöt voivat aiheuttaa muutoksia sosiaalisiin suhteisiin, eli pitkäkestoisempiin

dyadisiin ilmiöihin. Seuraavissa alaluvuissa esitellään näiden pitkäkestoisempien ja hetkellisten dyadisten ilmiöiden, eli sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen erilaisia tarkastelutapoja, menetelmiä ja mittaamista.

### 3.1.1 Sosiaalisten siteiden tilaa kuvaava määrittely

Organisaatioverkostot muuttuvat jatkuvasti joltain osin ja säilyvät joltain osin, samalla lailla kuin organisaatioita voidaan pitää sekä nopeasti muuttuvina luovuuden moottoreina että pysyvinä rutiinikimppuina. Verkostojen ilmeinen pysyvyys voi toisaalta naamioida taakseen monenlaisia muutoksia. Pysyvyyden ja muutoksen yhdistelmä tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia organisaatioverkostojen tutkimukselle. Kilduff & Krackhardt (2008, 264–265, 267) nostivat esiin, että organisaatioverkostotutkimuksessa olisi tärkeää ottaa mukaan myös toimijoiden muistot ja toiveet, sillä sosiaalinen verkosto on rakentunut ajan myötä kerroksittain jäsentensä tietoisuudessa ja samalla on syntynyt odotuksia tulevista.

Rajattu toimijoiden joukko, heidän suhteensa sekä suhteita kuvaava informaatio muodostavat sosiaalisen verkoston kokonaisuuden. Sosiaalisen verkoston analyysi voi keskittyä kahden toimijan – yksilön tai yhteisön - välisiin siteisiin, dyadeihin tai kolmeen toimijaan ja heidän välisiinsä siteisiin, triadeihin. (Wasserman & Faust 1994, 17–20). Sosiaalisen verkoston analyysi voidaan tehdä myös joko solmukohdian tai koko verkoston tasolla (Borgatti ym. 2013, 3).

Toimijoiden välisiä siteitä voidaan kuvata ja analysoida monilla eri tavoilla. Tichy ym. (1979, 509) ryhmittelevät suhdeverkosto-ominaisuuksien tarkastelun kolmeen kokonaisuuteen: 1) vaihdannan sisältöön sekä 2) siteiden luonteen ja 3) rakenteen tarkasteluun.

Ensimmäiseksi verkosto-ominaisuuksien tarkastelussa voidaan keskittyä vaihdannan sisältöön, eli mitä toimijoiden välillä vaihdetaan, esim. informaatio tai mieltymykset (pitäminen, ystävyys), vaikutusvallan tai vallan vaihdanta, informaation vaihdanta, tavaroiden tai palvelun vaihdanta. Sosiaalisia verkostoja voidaan muodostaa näiden vaihdantasisältöjen pohjalta. Borgattin ym. (2009, 894) mukaan juuri suhteiden sisältö, se mitä suhteissa (ja verkostossa) liikkuu ja mitä suhteissa välitetään on keskeistä, on se sitten materiaa, ideoita tai tapoja.

Katz ym. (2004, 308) osoittavat, että toimijoiden välisten siteiden sisällöt ja vaikutukset verkostossa voivat olla erilaisia. Toimijalla voi olla erilaisia suhteita erilaisine sisältöineen eri aikoina tai samanaikaisesti. Nämä verkostot voivat olla päällekkäisiä, muttei välttämättä. Yksilön asema eri verkostoissa voi vaihdella.

Krackhardt & Hansonin (1993,105) mukaan organisaatiosta voi saada hyvän yleiskuvauksen selvittämällä kolmenlaisia siteitä ja niiden sisältöjä: neuvonta, luottamus ja kommunikointi. Neuvontaverkosto kokoa sellaiset merkittävät toimijat organisaatiossa, joihin muut nojaavat ongelmanratkaisussa ja joilta saavat teknistä



tietoa ja tukea. Tämän perusteella voidaan määrittää, kenellä organisaatiossa on teknistä ja ammatillista tietoa ja valtaa. Luottamusverkostot kuvaavat toimijoita, joiden keskenään jakama tieto voi olla sensitiivistä ja jotka voivat tukeutua toisiinsa kriisitilanteissa. Ne voivat kuvastaa ystävyyttä tai mieltymyksiä. Kommunikaatioverkostoissa toimijat puhuvat työhön liittyvistä asioista säännöllisesti ja niiden avulla voidaan yleisesti arvioida organisaation informaatiovirtoja.

Toinen verkosto-ominaisuuksien kiinnostuksen kohde on siteiden luonne, eli siteiden vahvuus ja suhteiden laatu. Tichy ym. (1979, 509) kuvaavat siteitä niiden intensiteetin, vastavuoroisuuden, odotusten selkeyden tai monimuotoisuuden mukaan. Intensiteettiä kuvaa mm. kontaktien määrä tietyssä ajassa. Vastavuoroisuus kuvaa sitä, missä määrin osapuolet kuvaavat suhteen intensiteettiä samassa vaihdantasuhteessa. Odotusten selkeydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin osapuolet ovat keskenään yhtä mieltä suhteessa toimimisesta. Vastavuoroisuutta voidaan arvioida kokonaisverkostosta, mutta se on myös tärkeä ihmisten välisiä suhteita kuvaava määre. Suhteet voivat olla symmetrisiä tai epäsymmetrisiä. Suhteiden monimuotoisuudella kuvataan, ovatko suhteen osapuolet linkittyneinä toisiinsa useamman roolin kautta, esim. työntekijä, sukulainen, ystävä tai ryhmän jäsen. Yhteys on sitä vahvempi, mitä useampia samoja rooleja osapuolilla on. (Kilduff & Tsai 2003, 33; Borgatti ym. 2014, 8)

Esimerkiksi Krackhardtin (1992, 218–219) määrittelemä ”philos”-suhde vastaa Granovetterin (1973, 1361) kuvaamaa siteiden vahvuuden arviointia. ”Philos”-suhde on enemmän kuin ystävyysuhde ja kuvaa ”laajennettua” luottamusta koostuen kolmesta tekijästä: 1) vuorovaikutus luo mahdollisuuden informaation vaihdantaan, 2) molemminpuolinen pitäminen luo motivaation kohdella toista osapuolta myönteisesti ja 3) aikakäsite ja yhteinen vuorovaikutushistoria, eli kokemukset toistuneesta vuorovaikutuksesta, minkä myötä kukin voi ennalta arvioida, miten toinen osapuoli käyttää tai hyödyntää yhteisesti jaettua informaatiota. (Granovetter 1973; Krackhardt 1992, 216; Labianca 2014, 240) Nämä ”philos”-siteet ovat erityisen vahvoja, koska niihin liittyy vahva tunne ja niillä on usein pidemmät juuret kuin nykyisiin työrooleihin liittyvillä suhteilla. Tämä on edelleen tärkeä, jopa yhä ajankohtaisempi näkemys organisaatiokontekstissa.

Kolmas, ja verkostanalyysissä keskeinen verkosto-ominaisuus on sen rakenne. Tällöin tavoitteena on kuvata toimijoiden välisten siteiden kokonaismallia, sen rakennetta, vaikutusta ja kehittymistä. Voidaan tarkastella esimerkiksi ryhmän rakenteen vaikutusta ryhmän toimintaan tai rakenteen vaikutusta ryhmän yksilöihin. Verkostanalyysin avulla voidaan myös tarkastella muutosprosessia ryhmässä pitkittäistutkimuksena. (Wasserman & Faust 1994, 9–10)

Rakenteellisia piirteitä voidaan tarkastella neljällä tasolla. Ulkoisen verkoston tarkastelussa kuvataan sitä, miten kyseinen yksikkö on linkittynyt oman ryhmänsä ulkoiseen verkkoon. Sisäinen verkosto käsittelee sitä, miten verkoston toimijat ovat

linkittyneet toisiinsa. Klusterit ovat verkoston osia, missä jotkut toimijat ovat lähemmin linkittyneet keskenään toisiinsa kuin muuhun verkoston osaan. Tällaisia voivat olla viralliset työryhmät, väliaikaiset yhteenliittymät ja tehtävään sosiaalisuuteen tai uraan liittyvät pysyvämmät klikit. Voidaan tarkastella myös yksilöä verkoston sisällä. Verkoston kokoa kuvataan siteiden määrällä. Kaikki toimijat eivät ole yhtä keskeisiä verkostossa ja heillä voi olla erilaisia rooleja. ”Tähti” on erityisen keskeinen toimija, samoin ”liittolainen”, joka yhdistää ryhmän ulkopuolisena kahta tai useampaa ryhmää, jotka muuten eivät olisi yhteydessä toisiinsa. Henkilöä, joka on kahden tai useamman ryhmän jäsen, kutsutaan ”sillaksi” ja henkilö, joka välittää tai kontrolloi informaatiovirtaa verkoston eri osissa, toimii ”portinvartijana”. Toimija, jolla ei ole siteitä tai hänellä on niitä suhteellisen vähän, on isolaatti. (Tichy ym. 1979, 509)

Sosiaalinen verkostanalyysi on monitieteinen sovellus sosiaalitieteitä, matemaatiikkaa, tilasto- ja tiedonkäsittelytiedettä (Wasserman & Faust 1994, 10). Se on hyödyntänyt verkostopiirrosteoriaa (graph theory) ja sen myötä laajentanut sosiaalista rakennetta kuvaavaa sanastoa, matemaattisia keinoja mitata ja kvantifioida verkostoja ja mahdollistanut sosiaalisen rakenteen todentamista ja kuvaamista (Wasserman & Faust 1994, 93). Mittareista lisää luvussa 6.4.1.

Verkoston siteitä voidaan tarkastella yksittäisen toimijan tasolla tai kokonaisverkoston tasolla (Brass 1995, 288). Egokeskeisessä näkökulmassa tarkastellaan yhden henkilön suhteita muihin toimijoihin. Egolla on voimakkuudeltaan tai syvyydeltään erilaisia suhteita muihin toimijoihin. Sosiometrisessä näkökulmassa verkostoa tutkitaan kokonaisuutena siten, että samanlainen tieto on kerätty kaikista verkoston toimijoista ja päähuomio kohdistuu verkostosuhteiden määrään ja jakautumiseen. (Palonen & Lehtinen 2005, 175)

Verkoston rakenne muuttuu, kun toimijat liittyvät tai poistuvat verkostosta. Näitä muutoksia kuvataan verkoston stabiilitettina. Yrityksen sisäisissä verkostoissa vakaus ei tavallisesti ole keskeinen tarkasteltava asia, mutta sen merkitys voi nousta esiin lukuisten organisaatiomuutosten ja -uudistusten yhteydessä. Hyvin epävakaat verkostot voivat rajoittaa mm. informaation välittämisen mahdollisuuksia. (Inkpen & Tsang 2005, 153)

### 3.1.2 Sosiaalisten siteiden toiminnallisuutta kuvaava määrittely

Tiedon luominen, tuottaminen ja välittäminen on sosiaalinen prosessi. Suhteet toimivat tärkeinä tiedonhankinnan ja -vaihdamman ja resurssivirtojen kanavina yksikköjen sisällä ja yksikköjen välillä. Se, miten suhteet toimivat vaikuttaa siihen, miten resurssien vaihdanta toimii. Sosiaalinen vuorovaikutus on vaihdannan ydintä, jolloin toimija voi saada käytettäväkseen muiden resursseja, jopa virallisten

kanavien ja tasojen ohi, häivyttämällä rajoja, madaltaen kynnyksiä ja luoden mahdollisuuksia yhteisten kiinnostuksen kohteiden löytymiselle. Henkilöllä, joka on keskeisessä asemassa sosiaalisessa verkostossa, on tähän suuremmat mahdollisuudet. (Möller & Wilson 1995, 33–35, 45; Tsai & Ghoshal 1998, 467)

Vuorovaikutus ei ole yksinkertainen, lineaarinen toimenpiteiden ketju, vaan monimuotoinen sarja hetkellisiä toimia ja niihin reagoimista tulevaan vaikuttavine lopputulemineen. Vuorovaikutuksessa syntyy aina – toivottuja ja/tai ei-toivottuja – lopputulemia. Ne voivat vaikuttaa sekä vuorovaikutusprosesseihin itseensä että vuorovaikutuksen kontekstiin vaikuttaviin tekijöihin, työhön liittyviin ja sosiaalisiin tekijöihin ja tuleviin vuorovaikutustilanteisiin. Vuorovaikutus tarkoittaa reagoimista toisen osapuolen toimiin, siten sillä on myös aina jonkinlaista vaikutusta sekä suhteisiin että osapuoliin yksilöinä. (Ruekert & Walker 1987, 3–4; Möller & Wilson 1995, 26–27, 32, 45; Borgatti ym. 2009, 894; Håkansson & Waluszewski 2013, 452)

Yrityskontekstissa vuorovaikutusta on tutkittu sekä yrityksen sisäisenä että yritysten välisenä. *Yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen* vaikuttaa luonnollisesti itse työn tekemiseen liittyvät erityispiirteet ja käytännöt, ohjeet, ongelmanratkaisu, työtaakan jako ja työkokemus. Sisäisestä toimintaympäristöstä kumpuaa sekä mesotason piirteitä, kuten strategia ja yrityskulttuurin piirteet, esim. kommunikation avoimuus, tuki, yhteenkuuluvuus että mikrotason piirteitä, kuten aiempi vuorovaikutuskokemus, odotukset, aikomukset. Strategian kehittämisessä muutoksen luonteesta, laajuudesta ja vaiheesta muotoutuvien uusien tavoitteiden myötä mesotason vaikutus johtamisen ja uusien ohjeiden ja prosessien muodossa korostaa työhön liittyvien tekijöiden vaikutusta vuorovaikutuksessa. (Möller & Wilson 1995, 33–35; Oh ym. 2006, 571; Wilson & Jarzabkowski 2004, 16)

Yrityksen sisäistä vuorovaikutusta voidaan tarkastella kahden välisenä, dyadisena. Kahden henkilön vuorovaikutus saattaa saada vaikutteita kummankin osapuolen aiemmista kontakteista kolmansiin, jolloin tarkastelu laajenee sosiaalisen verkoston tarkasteluksi. Ruekert & Walkerin (1987, 3–4, 12) tutkimus kuvaa yksiköiden välistä vuorovaikutusta markkinoinnin tuotanto-, laskenta- ja tuotekehitysosastojen kesken. Vuorovaikutusta tarkastellaan monimuotoisesti, sisältäen kirjallisen kommunikoinnin, kasvotusten tapahtuvat keskustelut, puhelinkeskustelut ja kokoukset. Aineistona on sekä markkinoinnin omat havainnot heidän vuorovaikutuksestaan muiden yksiköiden kanssa että muiden yksiköiden havainnot markkinointiyksikön vuorovaikutuksesta. Tutkimuksessa viitekehys koostuu kolmesta osa-alueesta:

- *Tilannetekijät* kuvaavat vuorovaikutuksen kontekstia, joka voidaan jakaa sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön piirteisiin. Keskeinen markkinoinnin ja muiden yksiköiden väliseen vuorovaikutukseen vaikuttava sisäinen tekijä on markkinoinnin riippuvaisuus muiden resursseista. Tämän lisäksi tavoitteiden, tehtävien ja taitojen samankaltaisuus tai erilaisuus

sekä organisaation strategia (esim. vahva tuotekehitys tai asemien puolustaminen) vaikuttavat vuorovaikutuksen muotoutumiseen. Ulkoisen toimintaympäristön kompleksisuus sekä kilpailijoista, asiakkaista ja säännöksistä johtuva turbulenssi vaikuttavat organisaation joustavuuden ja innovatiivisuuden vaateisiin ja luovat erilaisia tarpeita ihmisten väliselle vuorovaikutukselle yrityksen sisällä. Toimintaympäristötekijät ovat siten vaikuttamassa siihen, miten (markkinointi)henkilöstön vuorovaikutus muiden yksiköiden kanssa rakentuu ja muotoutuu.

- Vuorovaikutusmallin *rakenne- ja prosessiulottuvuudet* jakaantuvat: a) resurssien, työn ja työnteon tuen vaihdantaan, b) virallisen ja epävirallisen tiedonkulun määrään ja sujuvuuteen (vaikeuteen/helppouteen) sekä c) koordinoitimalleihin: virallisiin työnteoa koskeviin sääntöihin, yksilöiden epäviralliseen vaikuttavuuteen sekä konfliktitilanteiden ratkaisumalleihin. Van De Ven (1976, 29) kuvaa rakenteellista ulottuvuutta lisäksi suhteiden muodollisuudella (osapuolten väliset sopimukset ja kontaktointi), keskittymisellä ja monimuotoisuudella (osapuolten määrä sekä toteutettujen projektien ja tehtävien määrä).
- Vuorovaikutuksen *lopputulematekijät*: a) yksikköä koskevat lopputulematekijät, kuten markkinoinnin tavoitteiden täyttyminen, toisen vuorovaikutusosapuolen tavoitteiden täyttyminen sekä yhteisten tavoitteiden täyttyminen, b) osapuolten kokemat psykososiaaliset lopputulematekijät, kuten osapuolten havaittu tehokkuus suhteissa toisen yksikön vuorovaikutuskumppanin kanssa sekä mahdollisten konfliktien aste.

Organisaatiossa vuorovaikutustilanteet voivat olla toistuvia, jolloin toiminnassa syntyy totunnaistumista. Muodostuu rooleja, vuorovaikutusasemia ja odotuksia. Tällainen tyypittäminen vakiinnuttaa toiminnan toistuviin ja tuttuihin uriin. Pysyvä vuorovaikutus on edellytys sille, että vuorovaikutuksen osapuolet voivat päästä yksimielisyyteen, millä perustein roolittaminen voi tapahtua. Se puolestaan edellyttää, että osallistujat oppivat tuntemaan ja samalla jakamaan toistensa normit ja arvot. Tämä on lähtökohtana vuorovaikutukseen osallistuvien keskinäiselle sosiaaliselle vaihdolle. (North 1992, 9–14, 27, 34; Berger & Luckman 1994; Ilmonen 2000, 170–171)

Möller & Wilson (1995, 33–35) kuvaavat vastaavasti *yritysten välisen dyadisen vuorovaikutusmallin*, jonka keskiössä on toisiinsa nivoutuneet vuorovaikutusprosessit: koordinointi, vaihdanta ja mukauttaminen. Koordinointiprosesseihin kuuluvat resurssivirtoja koskevat päätökset, säännöt ja toimintatavat. Vaihdantaprosessi voidaan jakaa resurssien, kuten informaation ja tietotaidon, vaihdantaan ja sosiaalisten resurssien, kuten merkitysten ja arvojen vaihdantaan ja tulkintaan. Usein huomataan, että mukauttamalla ja sopeuttamalla resursseja tai toimintatapoja voidaan hyötyä enemmän vaihdantasuhteissa. Tämä voi johtaa resurssien, taitojen, toimien ja jopa

tavoitteiden, asenteiden ja johtamisen sopeuttamiseen. Tämä voi alkaa osapuolista riippumatta, tai toisen aloitteesta.

Vaihdantasuhde on dynaaminen, iteratiivinen prosessi, johon vaikuttavat sekä kontekstitekijät, suhteen omat luontaiset piirteet sekä aiempien vuorovaikutusten lopputulemat. Kontekstitekijöitä ovat tehtäviin liittyvät piirteet, kuten tehtävien monimutkaisuus, innovatiivisuus tai tärkeys ja vaihdannan useus sekä vuorovaikutukseen liittyvät organisatoriset tekijät, kuten vuorovaikutusosapuolten kokemus ja tärkeys, odotukset, suhteellinen riippuvaisuus tai mahdolliset vaihtoehtoisratkaisut. Organisatorisiin tekijöihin puolestaan vaikuttavat tehtäväkohtainen kokemus, osapuolten tuttuus sekä yleiset tekijät, kuten yksikön strategia, resurssikontrolli, vuorovaikutuskokemus. Vuorovaikutusprosessien lopputulemina vaikutuksia voidaan havaita vuorovaikutuksen osapuolissa, suhteiden sisällössä ja luonteessa, vuorovaikutuksen kontekstissa sekä suorituksessa. (Möller & Wilson 1995, 26–27, 32, 45)

Vuorovaikutukseen liittyy myös *dynamiikkatekijöitä*, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen vuorovaikutustilanteessa niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella ja suuntaavat sitä. Turner (2002, 230–251) kuvaa ihmisen luonnollista tarvetta vaihdantaan. Keskeisiä seikkoja ovat kontekstissa vallitsevat normit (kaikki vuorovaikutus on jossain määrin kulttuurin määrittelemää), roolit (vaihdannan tarpeiden syntyminen riippuu siitä, kuinka hyvin osapuolet onnistuvat tulkitsemaan muiden rooleja ja vastaavasti luomaan ja todentamaan omaa rooliaan), status (toimintaan liittyvien odotusten havaitsemisessa), demografia (yksilöiden samanlaisuus, erilaisuus) ja motivoiva energia (luottamus, ryhmään kuuluminen, vaihdannan kannattavuus). Yksilöt ilmaisevat ja kokevat myönteisiä tai kielteisiä tuntemuksia itseensä ja toisiin tai rakenteisiin ja kulttuuriin sen mukaan, miten heidän odotuksensa edellä kuvattuihin dynamiikkatekijöihin toteutuvat.

## 3.2 Organisaation sosiaalisten verkostojen teoreettisia tarkastelutapoja

Sosiaalisella kontekstilla on merkitystä toimien arvioinnissa ja tarkastelussa organisaatiossa: Miksi ihmiset luovat, ylläpitävät, häivyttävät, lopettavat tai virittävät uudelleen vanhoja suhteita? Ja kuka todennäköisesti muodostaa tai pyrkii muodostamaan uusia siteitä, kenen kanssa? Mielipiteiden ja asenteiden samankaltaisuutta voidaan selittää verkoston välittämien vaikutusten avulla: fyysinen läheisyys, vuorovaikutus, tunnesiteet. Muita tutkimusalueita: mm. konfliktitilanteiden tutkimus, persoonallisuuden ja verkostoaseman yhteys sekä ryhmän rakenteen vaikutukset ja rakenteen kehittyminen (Casciaro 2008; Lin 2001). Seuraavaksi esitellään neljä eri teoreettista lähestymisnäkökulmaa, joissa voidaan nähdä toisiaan täydentäviä tai toisistaan poikkeavia korostuksia.

Ensin, verkostojen syntymistä ja muotoutumista voidaan pyrkiä selittämään siteissä tapahtuvan materiaalin ja informaation vaihdannan määrittelyn kautta. Organisaation sisällä sosiaalista vaihdantateoriaa on ehdotettu hyödynnettäväksi valtaa (riippuvuus toisista verkostossa), johtajuutta (johtaja-jäsen-vaihdanta) ja luottamusta käsittelevissä tutkimuksissa. Homansin (1950) mukaan ihmiset luovat siteitä toisiin voidakseen vaihtaa arvokkaita resurssejaan. Siteen säilyminen riippuu siitä, onko tästä vaihdannasta yksilölle hyötyä ja onko vaihdanta tasapuolista ja tasapainoista. Richard Emerson laajensi näkökulmaa dyadista kokonaisverkostoon ja tutki vaihdantaa ja valtariippuvuuksia sekä yksilöiden että yksiköiden välillä. Toisin kuin ”omaa kiinnostusta kuvaavassa” (”self-interest”) teoriassa yksilön motivaatio luoda siteitä toisiin ei perustu henkilökohtaisen investoinnin maksimointiin. Sen sijaan yksilöiden motivaatio luoda suhteita perustuu kykyyn minimoida omaa riippuvuutta niihin, joilta hän tarvitsee resursseja ja maksimoida riippuvuutta niihin, jotka tarvitsevat yksilön omia resursseja. Tämä on se ”liima”, joka sitoo ryhmän yhteen. Nykyisin tätä teoriaa kutsutaan verkoston vaihdantateoriaksi. (Monge & Contractor 2003, 23, 209–210, 212–213; Katz ym. 2004, 314; Lawler & Thye 2007, 300)

Toiseksi motivaatiota siteiden ja verkostojen luomiseen, ylläpitämiseen, purkamiseen ja uudelleen rakentamiseen voidaan tarkastella samankaltaisuuden, läheisyyden/etäisyyden ja sosiaalisen tuen teoreettisista näkökulmista. Sosiaaliset verkostot voivat antaa sosiaalista tukea ja suojata stressin vaikutukselta: vahvat siteet tarjoavat sosiaalisia resursseja, kuten myös yhteisen kiinnostuksen ympärille syntyneet sosiaaliset piirit (Monge & Contractor 2003, 235).

Etäisyys (läheisyys) toisiin toimijoihin mahdollistaa kommunikaation, tiedon vaihdon tai pääsyn tietoon ja vaikuttaa todennäköisyyteen, että yksilöt kohtaavat, ovat vuorovaikutuksessa ja voivat arvioida, missä määrin heillä on yhteisiä kiinnostuksenkohteita ja jaettuja uskomuksia (Monge & Contractor 2003, 227).

Homofiliateorian avulla voidaan tarkastella, miten vuorovaikutuksen keskittyminen samankaltaisten ihmisten välille vaikuttaa organisaation toimintaan. Ryhmän jäsenet luovat todennäköisemmin kommunikaatiositeitä sellaisten ryhmän jäsenten kanssa, jotka he arvioivat samankaltaisiksi itsensä kanssa. Tällaisissa ryhmissä on todennäköisesti vähemmän konflikteja ja enemmän tyytyväisyyttä. Samankaltaisuuden – homofilian – on arvioitu helpottavan kommunikaatiota, lisäävän käyttäytymisen ennustettavuutta sekä edistävän luottamusta ja vastavuoroisuutta. Toisaalta rajaamalla kommunikoinnin samankaltaisten kesken saattaa estää ryhmää hyödyntämästä erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä, mikä voi johtaa ”me-te” -ajatteluun. (Krackhardt & Stern 1988; Borgatti & Foster 2003, 999)

Tyypillisesti tutkimuksissa samankaltaisuus on liitetty ikään, sukupuoleen, koulutukseen, ammattiin tai sosiaaliluokkaan. (Monge & Contractor 2003, 223; Ibarra 1992, 423–424) Muita tutkimusalueita ovat konfliktien tutkimus, persoonallisuuden ja verkostoaseman yhteys sekä ryhmän rakenteen vaikutukset ja rakenteen kehitty-

minen (Borgatti & Foster 2003, 999). Organisaatiotutkimuksessa tätä ovat käsitelleet mm. Ibarra (1992) ja Krackhardt & Stern (1988).

Kolmanneksi kommunikaatioverkostoja voidaan tarkastella ja selittää myös perustuen yksilöiden havaintoihin ja tietoisuuteen toisista ja näiden välisistä siteistä. Verkoston hahmottaminen voi perustua persoonallisuuteen, asemaan hierarkiassa ja aseman keskeisyyteen verkostossa (Casciaro 1998). Käsitteet verkostosta määrittää vuorovaikutusta ja vuorovaikutus edelleen muokkaa verkostoa (Carley & Krackhardt 1996). Kognitiivinen verkostoteoria korostaa yksilön kognitioon sekä sosiaaliseen verkostoon liittyviä seikkoja (Kilduff & Tsai 2003, 70). Se tutkii, miten verkoston jäsenet havaitsevat oman kokonaisverkostonsa, ei niinkään vain omia siteitään (Borgatti & Foster 2003, 998). Pyritään selvittämään tiedollisia karttoja (Cognitive maps): ”who knows who”, ”who knows who knows who” tai kuvaamaan ”who respects whom” -verkostoja (Krackhardt 1992) tai tietoverkostoja ”who knows what” sekä ”who knows who knows what”. Toisaalta voidaan puhua organisaatiosta tietämyksen verkostona, ”se, mikä liittyy organisaatiota yhteen liittyy myös ajatukset ja tietämisen yhteen”. (Kilduff & Tsai 2003, 75, 77; Monge & Contractor 2003, 199)

Ihmisillä on taipumus havaita ja ajatella omat ystävyysuhteensa symmetrisinä, tasapainoisina ja vastavuoroisina, sillä epätasapainoisiin suhteisiin liittyy epävarmuuden ja epävakauden tuntemuksia (Cognitive balance theory). Kun kokonaisverkostohavaintoja verrataan todellisiin (Cognitive accuracy), voidaan Kilduff & Krackhardtin (1994) mukaan joutua toteamaan, että ihmisillä voi olla dramaattisesti erilaisia havaintoja samasta verkostosta. Esimerkiksi johdon tekemät epätarkat havainnot verkostosta voivat jopa johtaa organisaation kannalta virheellisiin päätöksiin. Toisaalta toimija saattaa yliparantaa suhteita korkean statuksen tahoihin tai nähdä itsensä keskeisempänä verkostossa kuin mitä muut näkevät (Kilduff & Tsai 2003, 72, 76–77).

Neljänneksi yksilön oma tai toisten kanssa yhteinen kiinnostus sosiaalisen verkoston luomiseen ja siinä toimimiseen tuo kiinnostavan ulottuvuuden verkostojen tarkasteluun. Sosiaalisen pääoman teoria korostaa sosiaalisten suhteiden tärkeyttä (Kilduff & Tsai 2003, 26). Molemmipuolista kiinnostusta ja yhteistä toimintaa kuvaamalla pyritään selittämään tilanteita, missä ryhmän jäsenet ovat luomassa ja ylläpitämässä yhteistä hyvää niin, että jokaisella yhteisössä on mahdollisuus hyötyä siitä (Upphoff 2000). Tärkeä kohde on kommunikaatioverkostojen rooli yhteisten hyödykkeiden luomisessa ja ylläpitämisessä. (Monge & Contractor 2003, 159–161)

Yhteistä toimintaa voidaan tarkastella kykynä kontaktoida yhteisön muita jäseniä (connectivity) tai yhteisyytenä, kun toimijat yhteisesti tallentavat ja jakavat informaatiota yhteiseen tarpeeseen ja käyttöön. Jokaisella ryhmän jäsenellä on potentiaalinen tilaisuus hyötyä yhteisestä hyvästä riippumatta heidän osallisuudestaan sen luomiseen tai ylläpitoon. Ryhmätutkimuksessa puhutaan tällöin ”vapaamatkustaja”

-ilmiöstä. Verkostonäkökulma auttaa ymmärtämään ja lieventämään tätä haasteetta. (Katz ym. 2004, 315; Monge & Contractor 2003, 159–162)

Yksilön omaa kiinnostusta korostava tutkimussuunta lähtee oletuksesta, että yksilöt luovat kahdenvälisiä ja ryhmäsuhteita parantaakseen omia etujaan, toiveitaan ja mahdollisuuksiaan. Suhteiden luominen on investointia sosiaalisten resurssien, sosiaalisen pääoman kerryttämiseen. Yksilö käyttää sosiaalista pääomaa ja odottaa saavansa tuottoa tälle näin lisääntyneiden mahdollisuuksiensa myötä. (Coleman 1988; Lin 2001) Sosiaalinen pääoma on sosiaalisen verkostanalyysin ydintä, verkostosuhteiden sosiaalista hyödyntämistä. Verkostosuhteiden sekä niihin liittyvän luottamuksen ja keskinäisen riippuvuuden katsotaan muodostavan sosiaalista pääomaa, joka voi luoda arvoa ja hyötyä osapuolille. (Kilduff & Krackhardt 2008, 15)

Sosiaaliset suhteet yhdistävät verkostanalyysin ja sosiaalisen pääoman tutkimusta. Verkostanalyysi tarjoaa tutkimustekniikoiden joukon sosiaalisten suhteiden erittelyyn, kun taas sosiaalisen pääoman tutkimus tarjoaa mielekkään teoreettisen ympäristön verkostanalyysin piirissä kehitellyille abstrakteille mittareille. (Janhonen ym. 2005, 227) Seuraavassa luvussa paneudutaan sosiaalisen pääoman teoriaan nyt tarkasteltavan ilmiön tutkimusnäkökulmana.



## 4 Sosiaalinen pääoma tutkimusnäkökulmana

Tämän työn tutkimustyökalut pohjautuvat sosiaalisen pääoman teoriaan ja ajattelu-tapaan. Ne kootaan sosiaalisen pääoman tulkinta- ja soveltamismalliin, joka esite-tään luvussa 4.4.

Sosiaalinen pääoma ei ole yksittäinen itsenäinen kokonaisuus vaan koostuu mo-nista osakokonaisuuksista, joilla on kaksi yhteistä ominaisuutta: ne kaikki liittyvät sosiaaliseen rakenteeseen, ja ne kaikki helpottavat ja edistävät tuohon rakenteeseen kuuluvien toimijoiden toimintaa: yhteistoimintaa, toimintojen yhteensovittamista ja resurssien hyödyntämistä. Sosiaalinen pääoma sanotaan mahdollistavan sellaisten päämäärien saavuttamisen, joiden saavuttaminen ilman sitä ei olisi mahdollista (Coleman 1988, 98; Ruuskanen 2001, 16–18) Keskeisiä sosiaalisen pääoman teorian kehittymiseen vaikuttaneita malleja kuvataan luvussa 4.4.2.

Sosiaalisen pääoman teorian potentiaalinen soveltamisalue on laaja, sillä sosiaa-lista pääomaa voi periaatteessa esiintyä kaikissa erilaisissa yhteisöissä. Se on vaikut-tanut myös organisaatiotutkimuskenttään merkittävästi (Adler & Kwon 2002, 17). Sanches-Famoso ym. (2020, 41–43) ovat laajassa artikkelianalyysissään tarkastel-leet organisaatioiden sisäisen sosiaalisen pääoman tutkimuskenttää, mistä he ovat tunnistanee neljä tutkimussuuntausta. Sosiaalisen pääoman määrittelyyn ja piirtei-den kuvaamiseen liittyvä suuntaus, kuten konseptikuvaus, rakenteelliset piirteet ja toiminnan kuvaus. Suuntaus, missä käsitellään sosiaalisen pääoman roolia organi-saatiossa, kuten esimerkiksi yksiköjä yhdistävä tai yrityskulttuuria tarkasteleva. Li-säksi sosiaalista pääomaa on tutkimuskentässä tarkasteltu liiketoiminnan lopputule-man kannalta sekä tietyssä erityiskontekstissa, kuten perheyriyksissä. Tämä tutki-mus istuu sosiaalisen pääoman määrittelyn sekä rakenteellisten ja toiminnallisten piirteiden suuntaukseen.

Kiinnostus sosiaaliseen pääomaan organisaation ilmiöiden tarkastelussa selittyy osittain sillä, että sen on osoitettu lisäävän toimien ja ryhmän tehokkuutta, mikä il-menee sekä ryhmän yhteistoiminnassa että yksilön tyytyväisyyden ja kehittymisen tasossa (Oh ym. 2006, 572). Se mahdollistaa uusien yhteistyötapojen kehittymisen ja on siten keskeinen lähestymistapa dynaamisuuden, innovoinnin ja arvon tuottami-sen ymmärtämisessä (Nahapiet & Ghoshal 1998, 245).

Yritys luo selkeästi rajautuvan ympäristön sosiaalisen pääoman tarkastelussa. Tällöin tutkimuksessa on tärkeä lisäksi tiedostaa myös organisaation ja sen toimijoiden siteet ulkoisen toimintaympäristön verkostoihin. Sosiaalisen verkoston rakenne määrittää sosiaalisen pääoman määrää, tasoa ja laatua, siten organisaatiot ovat osaltaan vaikuttamassa sosiaalisen pääoman tason kehittymiseen työyhteisössä. (Gyrd Jones ym. 2013, 1056; Nahapiet & Ghoshal 1998, 242).

Markkinaorientoitumisen kehittämisen edellytyksenä on toimijoiden suuntaaminen yhteiseen tavoitteeseen. Sosiaalisen pääoman teoria sopii tähän tutkimukseen, sillä siinäkin voidaan tarkastelun kohteena katsoa olevan yhteinen toiminta ja sen suuntaamisen hyödyt. Sosiaalinen pääoma on herkkä toimintaympäristön ja strategian muutoksille sekä niistä usein seuraaville muutoksille organisaatiossa, siksi se on kiinnostava ja yhä ajankohtaisempi lähestymistapa markkinaorientaation toteuttamisen mahdollistumisen kontekstissa ja siihen liittyvien muutosten kokemisen tarkastelussa. Ennen sosiaalisen pääoman tarkastelua ja kuvaamista on oleellista käydä läpi konseptin peruskäsitteet, sosiaalinen ja pääoma.

## 4.1 Sosiaalinen ja pääoma käsitteinä

Sosiaalisen pääoman käsitteen monimutkaisuus syntyy siitä, että se sisältää määritelmällisesti sekä muotoon, eli verkostoihin ja niiden organisoitumistapoihin, että sisältöön, eli keskinäiseen luottamukseen ja siihen kytkeytyviin normatiivisiin sääntöihin ja vastavuoroisiin odotuksiin liittyvää kuvausta (Ilmonen 2000, 10). Toisaalta sosiaalinen pääoma tuo tässä laaja-alaisuudessaan kiinnostavia mahdollisuuksia myös uusiin painotuksiin tutkimusnäkökulmana.

Vaikka sosiaalisen pääoman määritelmien kenttä on runsas, useammin määritelmät ovat kuitenkin täydentäneet toisiaan kuin olleet ristiriitaisia (Grootaert & van Bastelaer 2002, 2). Kritiikkiä ja mahdollista sekavuutta kuvauksiin on tuonut se, että samanaikaisesti on saatettu käsitellä sitä, mitä sosiaalinen pääoma on, mistä se on peräisin, mitä se tuottaa ja miten sitä käytetään. Velvoitteet, luottamus, informaatiovirratt, organisaatio, ystävät, jäsenyys, kulttuuri, normit, verkostot voi olla sekava ja vaikeasti hallittava paketti sosiaalisen pääoman määrittelyssä. On myös kyseenalaistettu, vastattu ja perusteltu sitä, miten pääoma-metaforan käyttö olisi tässä yhteydessä perusteltua. Robison ym. (2002, 4–5) ovat lisänneet tähän, että sosiaalisten suhteiden analyysissä olisi tulkintaan sisällytettävä vielä pääomaan liittyvä ominaisuus muuttaa jotakin toiseksi.

### 4.1.1 Sosiaalinen käsitteenä ja toimintana

Aluksi määritellään käsite *sosiaalinen*. Tavallisesti ”sosiaalinen” viittaa ryhmässä toimimiseen, vaikka sosiaalisuus ei sinänsä takaakaan tähän tarvittavia taitoja.

Normatiivisesti ymmärrettynä sosiaalinen merkitsee aina lähtökohtaisesti hyvää, positiivista. Ihmiset ovat taipuvaisia auttamaan, opettamaan, jakamaan ja tekemään yhteistyötä myös vieraampien ihmisten kanssa lähimpiensä lisäksi. Sosiaalinen on jotain jo olemassa olevaa, mutta liittyy samalla jollain tavoin kehitykseen ja toivottavaan päämäärään. Sosiaalinen on suuntautumista ja pyrkimystä johonkin. (Niemi ym. 2011, 7–8; Ojanen 2011, 226–227)

Ihmiset toimivat yhdessä ja rakentavat yhdessä sosiaalista todellisuutta (Tuomela & Mäkelä 2011, 87; Niemi ym. 2011, 8). Uphoffin (2000, 222) mukaan sosiaalinen käsittää jotain molemminpuolista osapuolille, jollain tavoin yhteistä (yhdistävää) identiteettiä, jossain määrin sellaista yhteistyötä, millä on yhteistä molemminpuolista hyötyä, ei pelkästään hyötyä yksilölle itselleen. Sosiaalisuutensa ansiosta ihmiset voivat laajentaa toimijuuttaan yli yksittäisen yksilön rajojen (Tuomela & Mäkelä 2011, 87; Niemi ym. 2011, 8). Habermas (1994, 77) puhuu ”alisosialisoituneesta” ja ”ylisosialisoituneesta” toimijasta. ”Alisosialisoituneelle” toimijalle ei jää tilaa toimia instituutiossa ja ”ylisosialisoitunut” käsitetään usein särmikkääksi olemukseksi, joka kohottautuu yhteisön yläpuolelle, tulee siihen ikään kuin ulkoa.

Seuraavaksi avataan *sosiaalisen toiminnan* käsitettä. Habermasin (1994, 82) mukaan ei-sosiaalisessa toimintatilanteessa toiminnan kohteena on jokin ei-inhimillinen objekti. Sosiaalisessa toimintatilanteessa puolestaan molemmat osapuolet ovat inhimillisiä toimijoita. Toimija valitsee tilanteen tulkintaan tukeutuvan ja tavoitetta tukevan toimintasuunnitelman pyrkiessään myötävaikuttamaan ja toteuttamaan päämääränsä saavuttamista. Pannessaan toimintasuunnitelman täytäntöön toimija kokee hallitsevansa tilannetta. (Habermas 1994, 68–70) Eroja sosiaalisuuden asteessa kuvataan tarkemmin luvuissa 6.1 ja 10.3 (ks. Tuomela 2002, 29–31; Tuomela & Kuusela 2011, 92–95; Tuomela 2013, 147).

Sosiaalinen toimintatilanne muodostaa osan toimijan tulkitsemää ympäristöä, jonka toimija mieltää toimintasuunnitelmansa täytäntöönpanon kannalta merkitykselliseksi. (Habermas 1994, 68–70) Sosiaalisen pääoman keskustelussa keskeisenä teemana on, että juuri sosiaalisen toimintaympäristön tietyillä ominaisuuksilla – kuten aktiivisilla sosiaalisilla verkostoilla, vastavuoroisuutta suosivilla normeilla ja ihmisten välisellä luottamuksella – on kykyä tehostaa ja kannustaa yhteisön toimintaa, sillä ne helpottavat toimintojen sosiaalista koordinaatiota ja mahdollistavat yksilöiden sellaisia toimia ja tavoitteellista tekemistä, jotka ilman sitä olisivat mahdottomia (Ruuskanen 2005; Jokivuori 2005, 16; Coleman 1994, 304; Nahapiet & Ghoshal 1998, 244–245)

Colemanin (1988, 96–97) tulkinnassa sosiaalisen pääoman käsite kehittyy siten, että voitaisiin ottaa huomioon sekä toimijan kyky tarkoitukselliseen toimintaan että sosiaalisen kontekstin yksilön toimintaa suuntaava luonne. Habermas (1994) jakaa sosiaalisen toiminnan kuvaamisen strategiseen ja kommunikatiiviseen toimintaan. Toiminta ei kuitenkaan jakaudu jyrkästi näihin toiminnan tyyppeihin, vaan suuntau-

tuu usein tiedostamattakin vaihdellen strategisen ja kommunikatiivisen suuntautuneisuuden välillä.

Strateginen sosiaalinen toiminta on laskelmoivaa toimintaa, jossa tavoitteena on oma (tai omaan asiaan liittyvä) menestyminen. Strateginen sosiaalinen toiminta voidaan jakaa toimintatilanteen mukaisesti ei-sosiaaliseen, instrumentaaliseen toimintaan ja sosiaaliseen toimintaan. Strateginen sosiaalinen toiminta on instrumentaalisen toiminnan tavoin välineellistä, mutta toiminnan kohteena on toinen toimija. Strateginen sosiaalinen toiminta voi olla avointa tai peitettyä. Avoin strateginen sosiaalinen toiminta on toisen toimijan toimintaan vaikuttamista, pyytämistä, kehottamista tai käskemistä. Peitetty strateginen sosiaalinen toiminta on toisen toimijan manipuloimista hänen sitä huomaamatta. Habermasin strategisen toiminnan teoriasta kommunikatiivinen teoria eroaa siinä, että välineenä käytetään interaktiota (Habermas 1994, 68–69).

Kommunikatiivinen sosiaalinen toiminta puolestaan tähtää yhteisymmärryseen. Kommunikatiivinen toiminta on aina sosiaalista toimintaa. Kommunikatiivisessa toiminnassa toimijat ovat ensisijaisesti orientoituneet ajamaan yhteistä etuaan, mutta heillä on myös yksilöllisiä päämääriä. Tavoitteena on harmonisoida toimintasuunnitelma toisten toimijoiden kanssa nojautuen yhteiseen tilanteen määrittelyyn (Huttunen 31.3.2005). Kommunikatiivinen toiminta jakaantuu edelleen kolmeen toimintatyyppiin: keskusteluun, normatiiviseen toimintaan ja dramaturgiseen toimintaan, jotka kaikki tähtäävät yhteisymmärryksen syntymiseen. Keskustelu on jokapäiväistä, arkista keskustelua, jonka tavoitteena on yhteisymmärrys toiminnan koordinaation olennaisena osana. Normien säätelössä toiminnassa, kuten yrity maailmassa, ymmärtäminen palvelee ryhmässä jo vallitsevan yhteisymmärryksen aktualisoimista. Kolmas kommunikatiivisen toiminnan muoto on dramaturginen toimintatapa, joka on ekspressiivistä, toimijan itseilmaisua toisille toimijoille. Normatiivisessa ja dramaturgisessa toiminnassa maailmankuva on subjektiivinen, keskustelussa objektiivinen, kuten sosiaalisessa strategisessä toiminnassakin. (Habermas 1994, 72)

#### 4.1.2 Pääoma-käsite organisaatiokontekstissa

Bourdieu (1986, 248–252) kuvaa sosiaalisen vuorovaikutuksen rakennetta jaottelulla taloudellinen pääoma ja symbolinen pääoma. *Taloudellinen pääoma* viittaa kansantalouden tuotantovälineisiin, joilla tuotetaan materiaalisia hyödykkeitä kuten elintarvikkeita ja teollisuuden tuotteita. *Symbolisen pääoman* hän jakaa edelleen sosiaaliseen ja kulttuuriseen pääomaan. Kulttuurinen pääoma käsittää kulttuurisesti syntyneet arvot, joihin kuuluvat tieto, taidot, symbolit ja sosiaalinen status. Sosiaalinen pääoma voi hänen mukaansa tarkoittaa joko yhteisön sisäistä jäsenten välistä kykyä toimia keskenään ja erityisesti luottamusta toisiinsa tai henkilön toimintaa yhteisössä

edistäviä sosiaalisia suhteita, sosiaalista verkostoa. Pääomaa keräämällä ja käyttämällä yksilö saavuttaa toimintamahdollisuuksia yhteisössään. Pääomaa käytetään lisäpääoman hankkimiseksi ja pääomalla voi hankkia muita pääoman muotoja.

Organisaatiokontekstissa käsitettä pääoma on käytetty muussakin kuin konkreettisessa taloudellisessa merkityksessä. Subramaniam & Youndtin (2005) mukaan organisaatiopääoma liittyy koodattuun tietoon (codified knowledge), eksplisiittiseen tietoon, kun taas sosiaalinen pääoma liittyy enemmän hiljaiseen tietoon (tacit knowledge), implisiittiseen tietoon. *Konkretiaa kuvaavat* organisaatiopääoma ja rakennepääoma. Niiden määrittelyt ovat osittain päällekkäisiä ja niitä on jopa käytetty toistensa synonyymeinä. *Organisaatiopääoma* (Organizational Capital) sisältää aineellisen puolen, kuten informaatioteknologiaan liittyvän tiedon ja siitä tuotetut dokumentit, tietokannat, manuaalit, prosessikuvaukset, suunnitelmat, tiedon tallentamisen, informaatiojärjestelmät sekä aineettoman puolen, kuten patentit, rutiinit ja organisaation kulttuurin. *Rakennepääoma* (Structural Capital) sisältää työntekijää tukevia mekanismeja ja rakenteita, organisatorinen tietotaito, teknologiset elementit (kuten informaatiotekniikka ja tietokannat), rutiinit, prosessit, yrityskulttuurin, menetelmät, liiketoimintasuunnitelmat, tekijänoikeudet (kuten patentit, copyright'it ja tavaramerkit), strategia, organisaatiokaaviot, manuaalit ja ohjelmat (Bontis 1998; Subramaniam & Youndt 2005).

*Näkymätöntä ja aineetonta*, silti toimintaan vaikuttavaa, pääomaa voi lähestyä monesta näkökulmasta. Niissä mukana on *ihminen ja suhteet*. Seuraavat kirjallisuudessa esiintyvät kuvaukset ovat lähellä toisiaan, ja voivat olla osittain jopa keskenään päällekkäisiä. Esimerkkeinä voidaan mainita *suhdepääoma* (Relational Capital), joka keskittyy yrityksen ulkoisissa suhteissa olevaan arvoon ja tietoon, *tiedollinen pääoma* (Intellectual Capital), jolla tarkoitetaan informaatiota, tiedollista ja älyllistä omaisuutta, tiedollista materiaalia, tietoa, keskeisiä tekniikoita, asiakassuhteita ja kokemusta, joita voi hyödyntää yrityksen menestykseen vaikuttamisessa ja *kulttuuripääoma* (Cultural Capital), joka sisältää arvot, normit ja toimintatavat. (Bontis 1998)

*Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma* voidaan nähdä Colemanin (1988) mukaan toisiaan täydentävinä. Tiettyjen taitojen, kokemuksen ja tietojen avulla henkilö voi saavuttaa sosiaalista statusta ja siten saavuttaa lisää sosiaalista pääomaa. Inhimillisellä pääomalla (Human Capital) tarkoitetaan kaikkia tiettyyn yhteisöön kuuluvien yksilöiden ja ryhmien omaamia yhteisiä aineettomia resursseja. Siihen katsotaan kuuluvaksi yrityksen tai yhteisön toimijoiden älykkyys, arvot, asenteet, taipumukset, kumulatiivinen tietotaito, taidot, kyvyt, omat suhteet, luovuus, koulutus, kokemus, pätevyys, motivaatio, sitoutuminen, lojaalisuus, määrätietoisuus, vuorovaikutus, asiantuntemus, proaktiivisuus, johtajuuskyvyt, joustavuus, oppimiskyky, käyttäytyminen, älyllinen ketteryys ja riskinotto-kyky (Bontis 1998; Subramaniam & Youndt 2005). Yksilön inhimillinen pääoma karttuu hänen elämänsä aikana, esim. koulutuksella, työelämän erikoistumisella, luovuuden ilmapiirin synnyttämisellä sekä

keskinäisen kilpailun mahdollistamisella. Inhimillinen pääoma edustaa yksilöllisiä määritteitä ja tyypillisiä piirteitä, kuten älykkyys, puoleensavetävyys tai arvovalta ja siten eroaa sosiaalisesta pääomasta. (Monge & Contractor 2003, 143) Inhimillinen pääoma voidaan nähdä vaurautena, jonka avulla organisaatiot pystyvät saavuttamaan päämääränsä. Yhteisön on kuitenkin mahdotonta käyttää yksilöiden inhimillistä pääomaa, jos nämä eivät kommunikoi keskenään. Siten sosiaalinen pääoma voidaan nähdä edellytyksenä inhimillisen pääoman – tiedon, ideoiden ja oppimisprosessien – välittämiseksi. (Coleman 1988; Svendsen (2006, 62)

Sosiaalista pääomaa (Social Capital) on yksilön tai sosiaalisen yksikön suhdeverkostossa, sen välityksellä saavutettavissa olevat tai siitä johdetut todelliset ja potentiaaliset resurssit (Coleman 1994, 313–315; Nahapiet & Ghoshal 1998, 243). Sosiaalinen pääoma kuvaa sosiaalisten suhteiden tärkeyttä ja arvoa. (Kilduff & Tsai 2011, 15). Rajauksesta riippuen se voi yhtä hyvin liittyä niin yrityksen sisäisiin kuin ulkoisiin suhteisiin (Yli-Renko ym. 2002) ja voi antaa etua toimijoille yhtä hyvin yksilön (Burt 1992), ryhmän (Coleman 1988) kuin yhteiskunnankin tasolla (Putnam 1993). (Borgatti & Foster 2003) Se eroaa muista pääoman muodoista (esimerkiksi rahasta) siinä, että se on luontaisesti ihmisten välisissä suhteissa. Toimijat eivät kontrolloi sosiaalista pääomaa samalla tavalla kuin taloudellista tai inhimillistä pääomaa. Jotta sosiaalista pääomaa voisi hyödyntää, on tärkeää hyödyntää yhteistyötä toisten kanssa esimerkiksi pyytämällä apua tai neuvoa työssä. (Kilduff & Tsai 2011, 14) Tärkeä ero sosiaalisen pääoman ja muiden pääoman muotojen välillä on se, että sosiaalinen pääoma ei ole täysin yksityistä, yksinomaan yhden toimijan hallussa olevaa. Se ei myöskään ole fyysistä, konkreettista (Borgatti & Foster 2003, 994) Seuraavassa kappaleessa keskitytään tarkemmin sosiaalisen pääoman piirteisiin sekä niiden tarkastelutapoihin.

## 4.2 Painotuksia sosiaalisen pääoman tarkastelussa

Sosiaalisen pääoman tutkimuksessa näkemys sosiaalisista suhteista on ajan myötä kehittynyt havaitsemaan esimerkiksi vahvuus-, vaikutus- ja merkityseroja suhteissa (Kilduff & Tsai 2003, 32). Verkostoanalyttisessä tutkimusperinteessä sosiaalisten suhteiden rakenne sinällään edustaa mahdollisesti arvokasta voimavaraa, jonka avulla yksilöt, ryhmät ja organisaatiot voivat edistää omaa asemaansa. Syitä myönteisille ja kielteisille vaikutuksille etsitään sosiaalisen verkoston rakenteesta ja siihen liittyvästä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (luku 3.1). Janhonen ym. (2005, 227–228) lisäävät vielä, että sosiaalisen pääoman tutkimuksen yleistymisen myötä sosiaaliset verkostot esitetäänkin voimavaroja välittävinä kanavina pikemmin kuin voimavaroina sinällään, jolloin sosiaalisten verkostojen rakennetta ei tarvitsisikaan

selvittää kovin tarkoin. Asianmukaiseen suhteiden tulkintaan voisi heidän mukaansa jopa riittää verkostojen muodostamien välityskanavien olemassaolon toteaminen.

Yrityksen sisällä sosiaalisen pääoman on mm. todettu mahdollistavan yksiköiden välistä resurssien vaihdantaa ja tuoteinnovointia (Gabbay & Zuckerman 1998; Tsai & Ghoshal 1998), sekatiimien tehokkuutta (Rosenthal 1996), organisaation sisäistä oppimista (Kraatz 1998) ja vaikuttavan tiedon johtamisessa (Maurer ym. 2011). Puhtaasti sosiaalisiin verkostoihin keskittyvää tutkimusta on hyödynnetty yrityskontekstissa yksilön, ryhmän ja organisaation suorituskyvyn ja sen vaikutusten arvioimisessa sekä lisäämään ymmärrystä hierarkiaan ja johtajuuteen liittyviin tekijöihin, työntekijöiden vaihtuvuuteen, työtyytyväisyyteen, ylennyksiin, uralla etenemiseen, työpaikan vaihtamiseen, innovointiin, luovuuteen, jopa epäeettisen käyttäytymisen tarkasteluun. (Borgatti & Foster 2003, 993; Brass ym. 2004; Kilduff & Brass 2010; Brass 2012; Borgatti ym. 2014, 2). Työuran kannalta henkilökohtaiset suhteet voivat olla hyödyllisiä työpaikan haussa (Granovetter 1973) ja ylennyksissä (Brass 1984; Burt 1992).

Toisaalta sosiaalinen pääoma ei ole pelkästään hyödyllinen voimavara. Coleman (1994) toteaa, että tietynlaisen toiminnan mahdollistava sosiaalisen pääoman muoto tai sosiaalisen verkoston rakenne voi olla hyödytön tai jopa haitallinen toisessa tilanteessa. Portes (1998, 20) kuvaa tutkimuksessaan, että yhteisössä, jopa samassa verkostossa, voi olla yhtä aikaa sekä positiivista että negatiivista sosiaalista pääomaa. Esimerkiksi vahvoilla normeilla ja keskinäisellä samaistumisella voi olla toisaalta vahva positiivinen vaikutus ryhmän suorituskyykyyn, mutta toisaalta samalla se voi jopa sokeuttaa ryhmää rajoittamalla sen avoimuutta informaatioon, uudenlaiseen ajatteluun ja uusiin toimintatapoihin (Nahapiet & Ghoshal 1998, 245; Adler & Kwon 2002, 30) tai sillä voi olla yksilölle negatiivinen vaikutus rajoittaen hänen toiminnanvapauttaan (Svendsen 2006, 56). Borgatti & Foster (2003, 994) kutsuvat tätä sosiaalisen pääoman ”pimeäksi puoleksi”, missä sosiaaliset siteet kahlitsevat toimijat huonosti sopiviin tilanteisiin tai mahdollistavat ei-toivottua käyttäytymistä ja toimintaa. Myös on todettu (Coleman 1988; Ruuskanen 2001, 18) olevan mahdollista, että sosiaalinen pääoma voi lohkoutua eri ryhmien välillä siten, ettei eri ryhmiin sitoutunut pääomaa ole mahdollista vaihtaa ryhmien kesken. Tällöin se voi toimia pois-sulkevasti ja synnyttää toisiaan hylkiviä klikkejä.

Colemanin (1988, 105) mukaan kaikki sosiaaliset suhteet ja sosiaaliset rakenteet mahdollistavat jonkinlaista sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman tutkimuskentässä onkin kehittynyt erilaisia painotuksia. Verkostoja koskevat sosiaalisen pääoman tutkimukset on tyypillisesti jaettu toimijoiden rakenteellisiin verkostoasemiin keskittyviin tutkimuksiin ja verkostoissa saatavilla oleviin resursseihin keskittyviin tutkimuksiin (Coleman 1988). Organisaatiokulttuurin piirteistä on tullut tärkeä osatekijä sosiaalisen pääoman kuvaamisessa ja sen avulla on pyritty lisäämään ymmärrystä yrityksen sisäisen sosiaalisen rakenteen tarkastelussa (Uphoff 2000).

Sosiaalista ymmärrystä ovat laajentaneet myös Labianca & Brass (2006, 596), jotka ovat korostaneet tutkimuskentässä myös emotionaalista puolta tarkastellessaan positiivisten suhteiden lisäksi myös negatiivisuutta suhteissa. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan nämä neljä tarkastelunäkökulmaa.

#### 4.2.1 Sosiaalisen pääoman rakenteellinen tarkastelu

Verkostojen rakenteita käsittelevässä tutkimuksessa tärkeä kehitysvaihe on ollut Granovetterin (1973, 1361) luoma suhteiden vahvuutta kuvaava käsitteistö. Hänen mukaansa henkilöiden välisen siteen vahvuus määritellään ajan, emotionaalisen intensiivisyyden, läheisyyden (molemminpuolinen luottavaisuuden) sekä suhteelle tyypillisen vastavuoroisten palvelusten yhdistelmäksi. Heikot siteet toimivat siltoina yhdistäen sosiaalisen yhteisön osia, jotka muuten olisivat erillisiä. Ne mahdollistavat pääsyn uuteen informaatioon, joka muuten olisi saavuttamatonta. Heikot siteet voivat olla usein tärkeämpiä verkostoilmiöiden selittäjiä kuin vahvat siteet. Vahvat siteet yhdistävät samankaltaisia ihmisiä ja syntyy taipumus klusteroitua keskenään. Tällaisissa siteissä voi olla taipumus ylimääräiseen, tarpeettomaan informaatioon, siten vähäisempään innovointiin. Ihmiset vastustavat muutosta ja tuntevat olonsa epämukavaksi epävarmuudessa. Vahvat siteet muodostavat luottamuksen perustan, mikä voi vähentää vastustusta sekä tarjoaa suojaa epämukavuutta vastaan. Muutosta mahdollistavat tietyn tyyppiset vahvat siteet, eivät heikot siteet.

Myös Burt (1992) on kehittänyt omissa tutkimuksissaan painotusta selkeämmin pelkästään verkostojen rakenteen kuvaamiseen (Labianca 2014, 240). Burtin mukaan sosiaalinen pääoma ei liity suoraan toimijaan, vaan hänen omaamiinsa sosiaalisiin suhteisiin. Kahdenvälisten suhteiden ymmärtäminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan informaation ja materiaalien virta kahden henkilön välillä on riippuvainen keskinäisten suhteiden lisäksi myös suhteista muihin: keitä voi tavoittaa ja miten heidät tavoittaa. Kiinnostuksen kohteena on toisaalta se, keitä toimija tuntee tai nimeää, toisaalta – ja keskeisemmin – se minkälainen asema toimijalla on verkostossa suhteessa tuntemiinsa henkilöihin.

Tähän liittyy myös Burtin (1992) kehittämä rakenteellisen aukon käsite: jos sosiaalisessa verkostossa ei ole yhteyttä kahden tai useamman tahon välillä, puhutaan rakenteellisesta aukosta. Nämä verkoston rakenteelliset aukot tarjoavat yksilölle, välittäjälle, mahdollisuuden käyttää ja investoida sosiaalista pääomaansa. Yksilöt täyttävät rakenteellisen aukon, kun he ryhtyvät yhdistämään eri tahoja, jotka eivät aiemmin ole olleet suoraan yhteyksissä.

Tällöin investoinnin tuotto kertyy heidän kyvystään välittää ja kontrolloida tietovirtoja ja informaatiota näiden välillä. Yksittäiset toimijat (yksilöt, yksiköt, organisaatiot) voivat näin pyrkiä lisäämään sosiaalista pääomaansa pyrkimällä liittämään kaksi ennestään erillistä ryhmää tai toimimalla välittäjänä edustamansa ryhmän ja



uuden jäsenyysryhmän välillä. (Burt 1992, 9; 1997, 355; 1998; 2001; Kilduff & Tsai 2011, 16; Oh ym. 2006) Yksilön saamat informaatiohyödyt liittyvät siihen, että hän asemaansa perustuen saa hankittua muita nopeammin informaatiota ja omaa samalla kontaktit tahoihin, jotka osaavat tietoa hyödyntää. Samalla verkosto toimii myös toiseen suuntaan. Verkostoasemaan liittyvät informaatiohyödyt koostuvat tiedon saannista, ajoituksesta ja suosituksista. Yksilön saamat kontrollihyödyt puolestaan liittyvät siihen, että sosiaalisen rakenteen aukkoa hallitsevalla toimijalla on mahdollisuus toimia välittäjänä rakenteen kahden tai useamman muun jäsenen välillä ja säädellä näiden välillä kulkevaa informaatiota. (Burt 1992; Ruuskanen 2001, 19)

Organisaatiossa ryhmien väliset rajat voivat olla epäselvät. Joskus voidaan jopa sanoa, että organisaatiot eivät koostu erillisistä ryhmistä, vaan päällekkäisistä verkostoista. Yksilöillä voi olla risteäviä suhteita useisiin ryhmiin. (Wellman 1988; Katz ym. 2004, 311–312) Yksilöiden omat havainnot verkostoista kehittyvät, kun he oppivat havaitsemaan rakenteellisia aukkoja ja muita epätavallisia piirteitä ihmisten välisestä maastosta (Kilduff & Krackhardt 2008, 264) Sen lisäksi, että on tärkeää tunnistaa rakenteellisten aukkojen vaikutukset, on tärkeää ymmärtää, miksi niitä. Toisaalta Casciaro (2014, 225) esittää kritiikissään sosiaalisen verkoston kuvaamisesta pelkästään rakenteena, että se on vain hetken kuvaus, stabiili ja hyvin tekninen näkemys sosiaalisesta vuorovaikutuksesta.

## 4.2.2 Sosiaalisen pääoman resurssinäkökulma

Toisen näkökulman mukaan sosiaalista pääomaa on suhdeverkoston suorien tai epäsuorien siteiden kautta toimijoille mahdollistuvat resurssit variaatioineen (Robinson ym. 2002, 4; Borgatti ym. 2014, 4). Se on osapuolten ja vallitsevien suhteiden yhteisesti omistamaa: kukaan osapuoli ei voi omistaa sitä yksin tai pysty saamaan siihen erityisoikeuksia. Kun henkilö ei enää kuulu verkostoon, hänen sosiaalinen pääomansa tässä häviää. (Nonino 2013, 457–458; Gabbay & Leenders 1999, 3; Burt 2000; Cohen & Prusak 2001, 10) Ryhmiä koskevassa tutkimuksessaan Oh ym. (2006, 577) ovat todenneet, että sosiaalinen pääoma on ryhmän omaa ja katoaa tai muuttuu, kun yksilö lähtee ryhmästä. Käyttöarvosta huolimatta sosiaalista pääomaa ei voi helposti vaihtaa tai välittää: ystävyys tai velvollisuudet eivät siirry itsestään selvästi henkilöltä toiselle. (Burt 1992; Coleman 1988, 105; Adler & Kwon 2002, 19; Lin 2001, 55)

Resurssit voivat olla tiedollisia, taidollisia, sosiaalista tukea, huomioimista, yhteistyötä, joita tarvitaan yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen, myös esimerkiksi markkinoinnin, myynnin ja viestinnän roolin täyttämiseen siinä. Tämän näkökulman mukaan verkostosuhteiden sosiaalinen pääoma piilee niissä resursseissa, joita verkostokontakteilla on tai joihin heidän kauttaan on pääsy. On tärkeää kuitenkin huomioida, että vaikka verkoston välityskanavaa korostava tulkinta

kiinnittää huomionsa pääsyyn arvokkaiden voimavarojen lähteille, pelkkä pääsy voimavarojen lähteille ei välttämättä takaa mahdollisuutta niiden käyttöön (Coleman 1988; Janhonen ym. 2005, 229).

Colemanin (1988) kuvaus on pitkään linjannut sosiaalisen pääoman tutkimusta. Sen mukaan sosiaalinen pääoma on sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä tuottava resurssi, jonka tehtävä on helpottaa ja edistää toimijoiden intentionaalista toimintaa: lisäresurssien hankkimista ja haluamiensa lopputulosten toteuttamista. Hän nimeää kolmenlaisia sosiaalisen pääoman muotoja:

- *Sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä kokonaisuus*: vastavuoroisuuden velvoite, velvoitteeseen liittyvä odotus vastapalvelusten suorittamisesta ja luottamus siihen, että odotettu velvoite suoritetaan tulevaisuudessa. Vastavuoroisuuden velvoite mahdollistaa palvelusten tekemisen toisille siten, että toimijalle kertyy resurssi odotettavissa olevia vastapalveluksia.
- *Sosiaalisiin suhteisiin sitoutuva informaation kulku*. Sosiaaliset suhteet, joita ylläpidetään muuhunkin tarkoitukseen, tarjoavat luonnollisen väylän informaation kululle. Mitä enemmän toimijalla on kontakteja ihmisiin, joilla on toimijan kannalta merkittävää, uuttakin tietoa, sitä paremmin toimija kykenee toteuttamaan tavoitteitaan ja tehostamaan päätöksenkäyttöään.
- *Sosiaalista toimintaa ohjaavat normit*. Erityisen tärkeinä normeina Coleman pitää sellaisia, jotka edellyttävät lyhyen tähtäimen omasta edusta luopumista kollektiivin edun nimissä, ehkäisten näin ”vapaamatkustamisen” ongelmaa. Normien ylläpito edellyttää hänen mukaansa sosiaalisen rakenteen sulkeutuneisuutta (social closure), toisin sanoen yhteisön sisäisiä tiheitä sosiaalisia verkostoja.

Myöhemmin Colemanin määritelmää on kritisoitu kapeaksi. Ensiksi hän käsittelee sosiaaliseen rakenteeseen liittyviä normeja, niitä ylläpitäviä sulkeutuneita sosiaalisia verkostoja ja luottamusta yksilön kannalta lähes yksinomaan positiivisina ilmiöinä, eikä tuo esiin sosiaalisen rakenteen kaksinaista luonnetta yksilön tavoitteita mahdollistavana, mutta myös rajoittavana. Toisin sanoen yksilön tavoitteet ja yhteisön normit voivat olla keskenään ristiriitaisia. Toiseksi hänellä on oletuksena yhteisössä vallitseva normiyhteisyys ja jättää huomiotta sosiaalisiin suhteisiin tai alaryhmiin mahdollisesti sisältyvän vallan ja intressiristiriidat. (Coleman 1988; Ruuskanen 2001, 15–18)

#### 4.2.3 Organisaatiokulttuuriset tekijät sosiaalisen pääoman tarkastelussa

Yhdessä olemiseen ja yhdessä tekemiseen liittyy kulttuurisia tekijöitä, kuten yhteisiä tapoja, pelisääntöjä, normeja, arvoja. Yrityksen kulttuureilla voi olla monenlaisia

rooleja: ne voivat ohjata yhdessä tekemistä, yksilö voi tukeutua niihin itselleen risti-riitaisissa tilanteissa, ne voivat mahdollistaa, tukea ja vahvistaa uusia toimintatapoja. Kulttuuriin voi muodostua myös eriyttäviä piirteitä. Suhteet, verkostot ja vuorovaikutus heijastavat työyhteisön toimintakulttuuria.

Sosiaaliin verkostoihin, suhteisiin ja suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen ja siten sosiaalisen pääoman muodostumisen mahdollistamiseen liittyy kulttuurisia piirteitä (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243–244; Coleman 1988) Käyttäytymisnormit, yhteiset arvot, asenteet ja uskomukset ovat sosiaalisen pääoman kognitiivisen muodon ilmenemismuotoja ja ohjaavat ja tukevat molemminpuolisesti hyödyttävää yhteistoimintaa (Uphoff 2000, 218, 221).

Kulttuuri on ryhmään perustuva ilmiö ja kaiken tyyppisillä sosiaalisilla ryhmillä on kulttuuri (Gregory 1983, 364). Siten jokaisella organisaatiolla on kulttuuri (Narver ym. 1998, 244). Missä tahansa organisaatiossa voi olla useampia kulttuureja samanaikaisesti, niinpä useimpien organisaatioiden voidaan sanoa olevan ennemminkin monikulttuurisia kuin monokulttuurisia. (Gregory 1983, 359) Hofstede ym:n (2010, 348) tutkimusten mukaan yhteiset näkemykset päivittäisistä käytännöistä ovat organisaation kulttuurin ytimessä.

Kulttuuria voidaan käsitellä koko yritystä koskevana piirteenä, osana sen rakennetta, jolloin puhutaan organisaatiokulttuurista. Kulttuuria voidaan tarkastella myös suhteista syntyvänä ominaisuutena, ryhmän piirteenä tai alakulttuur(e)ina yrityksessä (Deshpande & Webster 1989, 5, 6; Kilduff & Krackhardt 2008, 237). Kulttuuri voidaan nähdä myös yksilön omaisuutena, jolloin sillä tarkoitetaan yksilön pyrkimystä tehdä selkoa ja ymmärtää organisaatiota, sen toimintaa ja sosiaalista kontekstia (Deshpande & Webster 1989, 5).

Kulttuuri koostuu ryhmän yhteisesti luomista, kehittämistä, hyväksymistä ja jakamista, itsestään selvältä tuntuvista, sanattomista olettamuksista ja syvälle juurtuneista arvoista ja uskomuksista, jotka tuottavat organisaatiokäyttäytymistä ja toimintaa ohjaavia normeja yrityksessä toteutuvaan toimintaan ja toimintatapoihin. Ryhmällä on kokemusta niiden toimivuudesta, siksi ne jaetaan ryhmän uusille jäsenille toimintamallina siitä, mikä on sopiva tapa havaita, ajatella, reagoida ja tuntea erilaisen onnistumisten tai ongelmien suhteen. (Schein 2017, 9–12; Narver ym. 1998, 244)

Organisaatiokulttuurien kirjoon voi kuulua erilaisia taustakulttuureita, kuten toimialaan, yritykseen, ammattiryhmään, koulutukseen tai yksikköön liittyviä piirteitä. Näitä, läpi organisaation vaikuttavia kulttuureita, Gregory (1983, 359) nimittää luontaisiksi kulttuureiksi (native views). Kulttuuriset sopimukset eivät ole yhtenäisiä koko organisaatiossa, ennemminkin ne ilmenevät pienemmissä toimijaryhmissä. Kun dyadi tai ryhmä tulkitsee, muokkaa ja hyväksyy uskomuksista (beliefs) keskuudessaan oman näkemyksen samaan aikaan, kun muut ryhmät korostavat kulttuurin eri seikkoja, voidaan puhua taustakulttuurista erillisistä alakulttuureista. (Kilduff & Krackhardt 2008, 237; Deshpande & Webster 1989, 6) Alkuperäisen ryhmän jäsenet

pitävät kulttuuriaan annettuna, luonnollisena ja toisiin kulttuureihin perustuva toiminta tuntuu vieraammalta (Gregory 1983, 364), eivätkä he ole välttämättä edes tietoisia omasta kulttuuristaan ennen kuin ne kohtaavat toisenlaisen kulttuurin. (Schein 1996, 236) Yrityksen sisäiset ryhmät, joilla on esim. ammatillinen, tuotannollinen tai muu oma kulttuuri lähestyvät sosiaalista vuorovaikutusta aina omilla prioriteeteillaan ja merkityksillään. Tätä kautta voi löytyä ymmärrystä esim. myynnin ja markkinoinnin välisiin ristiriitoihin tai esteisiin, markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyöhön, myynnin ja asiakaskohderyhmän välisiin eroavaisuuksiin. (Deshpande & Webster 1989, 4, 6; Gregory 1983, 359, 373)

Kulttuuria voidaan käsitellä myös sen vaikutusten kautta. Kulttuuri nähdään yleensä ihmisiä yhdistävänä ja yhteen sitovana voimana (Kilduff & Krackhardt 2008, 237). Kulttuuri voi olla erilaistavaa, jolloin virallisen organisaatiokulttuurin rinnalla tai sisällä sallitaan erilaisia erillisiä alakulttuureita. Ne voivat olla yksikkökohtaisia alakulttuureita, joita värittävät yhtenäiset ammatilliset intressit. Tai kulttuuri voi olla dynaamista, koko ajan muuttuvaa, jopa hajanaistavaa, jolloin organisaatiossa eriytyy irrallisia, toisiinsa liittymättömiä erilaisia alakulttuureita, jopa eripuraa aiheuttavia vastakulttuureita. (Martin 1992, 142, 215; Gregory 1983, 373) Tutkimuksissa korostetaan usein kulttuurin homogeenisuutta ja ennemminkin sen yhtenäistävää kuin eripuraa aiheuttavaa vaikutusta (Gregory 1983, 359).

Kulttuuri vastaa kysymykseen ”miksi mitään tapahtuu” tai ”miksi toimitaan niin kuin toimitaan” (”why things happen the way they do”). Ilmapiiri kuvaa sitä, miten yritys toteuttaa kulttuuriaan, rakennettaan ja prosessejaan, jotka mahdollistavat toivotun käyttäytymisen/toivottujen toimintatapojen saavutukset. Organisaatioilmapiiri kuvaa sitä, ”mitä täällä tapahtuu” (”what happens around here”) (Deshpande ym. 1993). Kulttuurin ja ilmapiirin on tärkeää täydentää toisiaan. (Slater & Narver 1995, 67; Deshpande & Webster 1989, 4–5; Schein 2017, 28).

#### 4.2.4 Tunnenäkökulma suhteiden tarkastelussa

Kahdessa edellisessä luvussa kuvatut verkostorakenteen ja -resurssien tarkastelunäkökulmat ja niiden tarjoama selkeä kuvaus on pitkään painottunut sosiaalisen pääoman tutkimuksessa. Sosiaalisia suhderakenteita on kuitenkin perimmältään vaikea tarkastella täysin tyydyttävästi viittaamatta sosiaalisen rakenteen ja sen toimijoiden ei-rationaaliin piirteisiin. Uudempi tutkimus vie lähemmäs toimijaa ja hänen sosiaalisia suhteitaan. Tässä luvussa tarkastellaan suhteita emotionaalisesta näkökulmasta ja käsitellään niiden kuvaamista ensin myönteinen/kielteinen -skaalalla, lopuksi esitellään laajempi tarkastelutapa.

Sosiaalista verkostoa kuvataan kahdenvälisten yhteyksien, siteiden avulla, joiden sisältö voi vaihdella. Organisaatiossa siteissä kulkevien vaihdantaresurssien perusteella voidaan erottaa työhön liittyviä, välineellisiä ja ystävyyteen liittyviä eli

henkilösidonnaisia, tunnepitoisia siteitä. Organisaatio luo tietyn, rajatun ympäristön vuorovaikutukselle ja työympäristön luomat suhteet saattavat jopa vaikuttaa ystävyyssuhteiden syntyyn. Noninon (2013, 460) mukaan suhteet voivat muodostaa myös erilaisia epävirallisia verkostoja, kuten informaatioverkosto (työhön liittyvän informaation vaihdantaa), tietoon pääsyn verkosto (pääsy tietoon, tiedon saatavuus organisaation sisällä), estämisen verkosto (kielteisten työsuhteiden verkosto organisaation sisällä), tietoverkosto ja havainnot tiedon jakamisen verkostosta organisaation sisällä, työresursseihin liittyvä neuvontasuhteiden verkosto, epävirallisen ei-työhön liittyvän tiedon vaihdanta, tunneverkosto (havainnot samankaltaisuudesta ja etäisyydestä), ystävyysverkosto, molemminpuolisen luottamuksen verkosto. Toimijat luovat suhteita tarkoituksellisesti ja jatkavat niitä niin kauan kuin kokevat niiden tarjoavan hyötyä itselleen (Brass&Lbianca 1999, 327). Sosiaalinen pääoma tarvitsee ylläpitoa ja sosiaalisia siteitä ja yhteyksiä täytyykin aika ajoin uudistaa ja uudelleen vahvistaa, muutoin ne menettävät tehoaan ja niiden mahdollistama hyöty vähenee (Adler & Kwon 2002, 22).

Suhde on yhteys ihmisten välillä ja siihen liittyy halu, kyky ja taito toimia yhdessä (Adler & Kwon 2002, 35). Työpaikan suhteet näyttäytyvät luonteeltaan yleensä ystävällisinä, positiivisina tai vähintäänkin neutraaleina. Positiivisesti latautuneilla suhteilla onkin yhdistäviä voimia (Lbianca 2014). Suhdetutkimus on pitkään painottunut vahvasti positiivisten tai neutraalien suhteiden tarkasteluun, usein ystävyys-, neuvonta- ja kommunikaatiosuhteisiin. Myönteisillä suhteilla on osoitettu olevan vaikutusta tiimin elinkelpoisuuteen (Kilduff & Tsai 2003; Borgatti & Foster 2003; Balkundi & Harrison 2006, 50–51). Granovetter (1973) ja Krackhardt (1992) ovat tehneet laajoja, positiivisia suhteita käsitteleviä tutkimuksia. Vaikka tutkimuksissa paljolti painottuu positiivinen näkökulma, sosiaaliset rakenteet ja suhteet ovat tasapainottelua sekä positiivisten että negatiivisten voimien välillä (Borgatti & Foster 2003, 993–999).

Lbianca & Brass (2006, 597, 610) pitävät kielteisiä ja myönteisiä suhteita yhtä tärkeinä organisatoristen lopputulemien selittämisessä. Ihmisillä voi olla sekä positiivisia suhteita, jotka edistävät heidän sosiaalista pääomaa, että negatiivisia suhteita, jotka vähentävät sitä. Samallakin suhteella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä. Myös organisaation verkostoissa on tärkeää ymmärtää nämä molemmat piirteet ja niiden vaikutukset sekä miten ne mahdollistavat tai estävät informaatiovirtoja. (Lbianca & Brass 2006, 597; Everett & Borgatti 2014, 111) Negatiiviset suhteet voivat vaikuttaa ryhmän ja koko organisaation suorituskyykyyn pitkällä aikavälillä, sillä ne häiritsevät yhteistoimintaa sekä kommunikaation laatua ja tiheyttä (Lbianca & Brass 2006, 608–609). Vuorovaikutuksen ja sosiaalisen vaihdannan tutkimuksessaan Lawler & Thye (2007, 316) nostavatkin esiin sen, että jopa erilaisten tuntemusten muodostumista tärkeämpää on se, mihin ne kohdistuvat: tehtävään, itseeseen, toisiin tai sosiaaliseen yksikköön eli suhteisiin, verkostoon, ryhmään.

Negatiiviset suhteet ovat erilaisia kuin positiiviset suhteet, eivät puhtaasti niiden vastakohtia. Ne toimivat ja vaikuttavat eri tavalla kuin positiiviset, eikä niissä voida olettaa samanlaista dynamiikkaa, kuten esim. molemminpuolisuutta. Erityisesti organisaatiossa ihmiset saattavat pyrkiä piilottamaan negatiiviset suhteet toiselta osapuolelta, koska negatiiviset suhteet ovat ristiriidassa tyypillisten normien kanssa. (Labianca 2014, 245) Suhteisiin liittyvät tunteet vaikuttavat tehtäväsidonnaiseen toimintaan organisaatiossa kahdella tavalla. Ensinnäkin ne vaikuttavat tehtäväsidonnaisten siteiden muodostamiseen täydentämällä toisen osapuolen tehtävään liittyvän osaamisen arvioimista ja siten vaikuttavat myös yhteistyökumppanivalintaan tehtävään liittyvässä vuorovaikutuksessa. (Casciaro & Lobo 2008) Toiseksi niillä on perustavaa laatua oleva vaikutus motivaatioon, mikä voi joko aktivoida tai estää tehtäväsidonnaista sosiaalista toimintaa ja siten olla vaikutusta tehtävän suorittamiseen (Casciaro 2012; Casciaro & Lobo 2015).

Brass & Labianca (1999, 324) kuvaavat suhteen negatiiviseksi, jos jo toisella on kielteinen tunne toiseen osapuoleen. Organisaatiokirjallisuudessa negatiivisuutta suhteissa kuvaillaan etäisinä, vaikeina, ongelmallisina tai ristiriitaisina suhteina, toiseen ei luoteta, toisesta ei pidetä tai toinen koetaan vastustajana ja mieluummin vältellään, jopa jätetään sosiaalisesti ulkopuolelle. (Labianca 2014, 239, 243; Casciaro 2014) Vaikka negatiiviset suhteet ovat positiivisia harvinaisempia, niiden vaikutukset voivat olla merkittävämpiä (Harrigan ym. 2020, 1). Ne voivat heikentää suorituskyykyä, estää muiden avun, vähentää luottamusta, estää toisten kehittymistä tai suoraan vahingoittaa toista (Venkataramani & Dalal 2007). Lisäksi se, ettei pidä toisesta henkilöstä vähentää todennäköisyyttä kysyä neuvoa tältä (Casciaro & Lobo 2008; Labianca 2014, 252–254). Kielteiset suhteet estävät myönteisten suhteiden ja niihin liittyvän kommunikaation syntymisen ja resurssien jakamisen. Kielteisissä suhteissa voi ilmetä haittaa, kiusaamista, kielteistä mielialaa, väheksymistä, tyytymättömyyttä ja juoruilua. (Harrigan ym. 2020, 6; Marineau ym. 2016)

Verkostossa voidaan tarkastella yksilön sosiaalista etäisyyttä jostakin suhteesta. Casciaro & Lobon (2008, 253–254) mukaan negatiivisen suhteen haitalliset vaikutukset yksilölle ovat pienemmät tilanteessa, missä näiden välillä on useampia suhteita. Marineau ym. (2016, 238) osoittavat, että tietyissä olosuhteissa negatiivinen suhde, jonka välissä on sosiaalista etäisyyttä, voi jopa olla hyödyllinen ja parantaa suorituskyykyä.

Kahdenvälisillä kielteisillä suhteilla on laajasti osoitettu olevan vaikutuksia vuorovaikutukseen, havaintoihin ja keskinäiseen kanssakäymiseen, sillä sosiaaliset suhteet voivat kahlita toimijoita huonosti sopiviin tilanteisiin tai mahdollistaa ei-toivottua käyttäytymistä ja toimintaa (Borgatti & Foster 2003, 994). Negatiiviset suhteet voivat näyttäytyä erilaisina: niitä voi ilmetä useammin, niitä voi ilmetä eri osissa verkostoa, ne voivat vaikuttaa muihin suhteisiin eri tavoin, niillä voi olla erilaisia seurauksia suhteiden osapuolille tai verkostolle ja niillä voi olla erilainen elinkaari

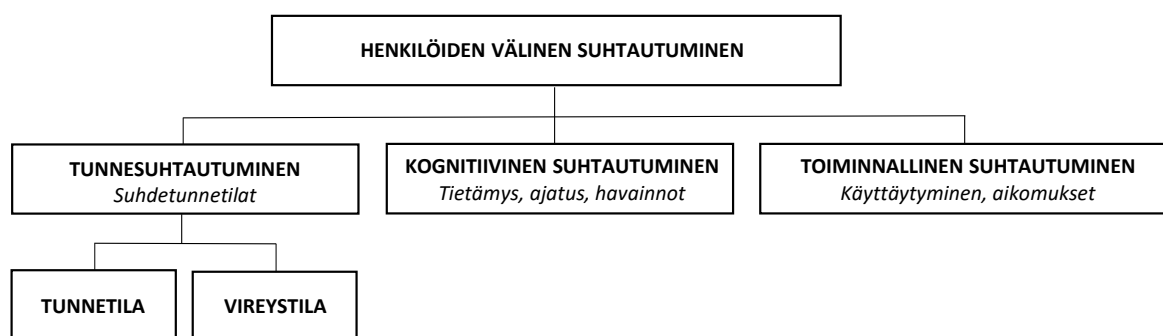
(Labianca 2014, 243, 245–247). Yksi yleisesti tutkimuksissa käytetty negatiivisen suhteen määritelmä on henkilöiden välinen konflikti. Voidaan erottaa tehtävään liittyvä konflikti, eli miten tehtävä tulisi suorittaa ja mitä tulisi saada aikaan, ja suhteeseen liittyvä konflikti. Marineau & Labianca (2010) ovat kuvanneet, että yhdentyypisellä negatiivisella suhteella on erilaisia seurauksia kuin toisella: työntekijät lähestyvät todennäköisemmin työhön liittyvässä neuvonnassa henkilöitä, joihin heillä on tehtävään liittyvä konflikti, mutta epätodennäköisemmin henkilöitä, joiden kanssa heillä on suhteeseen liittyvä konflikti. (Labianca 2014, 243; Casciaro & Lobo 2008, 677) Konflikteista saattaa heijastua vaikutuksia yksilöihin, jos ne johtavat välttelevään käyttäytymiseen tai työjärjestelyihin. (Labianca & Brass 2006, 59)

Koska myönteistä käyttäytymistä työympäristössä kannustetaan ja huomioidaan, tapauskohtaiset kielteisten tuntemusten aiheuttamat epämukavuudet jäävät usein piiloon. Siten ihmisillä voi olla kielteisiä kohtaamisia ilman, että ne ovat negatiivisen suhteen muodossa. Vastaavasti henkilöt saattavat olla pitämättä toisistaan ilman havaittavaa konfliktia. (Labianca & Brass 2006, 597) Organisaatiossa henkilöllä on aina jokin määritelty tehtävä, rooli, asema ja hän on harvoin ilman mitään suhteita. Hän voi tästä huolimatta kuitenkin kokea jäävänsä muiden ulkopuolelle tai itse vetäytyä, jäädä ilman myönteisiä suhteita tai yrittää vähemmän (Chiaburu 2008, 67).

Toisaalta suhteissa ilmenneellä kielteisyydellä voidaan nähdä hyödyllisiäkin seurauksia. Tällöin yksilöt tunnistavat ihmisten väliset eroavaisuudet – myönteisyydessä ja kielteisyydessä – sekä näiden eroavaisuuksien arvon päättäessään, miten jatkossa toimivat. Esimerkiksi aiempi tehtäväkonflikti ei välttämättä estä, vaan voi aktivoida uudella tavalla neuvojen kysymiseen jatkossa. (Harrigan ym. 2020, 6; Marineau ym. 2018)

Jotta suhteiden luonteen laaja kirjo avautuisi tarkasteluun, Labianca & Brass (2006) esittävät suhteiden erilaisuuden kuvaamiseen kattavampaa tarkastelua. He esittävät suhteellisen pysyvien suhteiden myönteisyyden ja kielteisyyden tarkasteluun mallia, jossa henkilön suhtautumista toiseen osapuoleen arvioidaan hänen tähän liittämensä kokemusten, tuntemusten, esittämien arvioiden sekä kuvaamien käyttäytymisaikomusten mukaan. Tämä pohjautuu Brecklerin (1984, 1191) validoimaan kolmiosaiseen malliin. Siinä suhtautuminen kuvataan vastauksena (response) edeltävään ärsykkeeseen, kuten konkreettiseen kohteeseen (object), henkilöön, sosiaaliseen tilanteeseen tai sosiaaliseen ryhmään. Tätä voidaan kuvata osa-alueilla: tunne, käyttäytyminen ja tietämys. Tuntemuksia hän kuvaa emotionaaliseksi tai vaistomaiseksi reaktioksi, mitä voidaan mitata havainnoimalla tai tunteiden ja mielialojen sanallisilla kuvauksilla. Käyttäytyminen on toimintaa, aikomuksia, joiden sanallisia kuvauksia kootaan. Tiedollinen ymmärrys kuvaa uskomuksia, tiedollisia rakenteita, havaintoja ja ajatuksia kohteesta. Näitä voidaan arvioida jatkumoiden avulla. Tuntemukset voivat vaihdella miellyttävästä (hyvä tunne, ilo) ikävään (huono tunne, onneton). Käyttäytyminen voi vaihdella suotuisasta ja tukevasta (suojeleva) epäsuotuisaan ja uhkaavaan (hylkäävä, tuhoava). Vastaavasti tietämys tai ajatukset voivat vaihdella suotuisasta (tukeva)

epäsuotuisaan (huonontaviin, alentaviin, vähentäviin argumentteihin). Labianca (2014, 243) huomauttaa, etteivät kaikki kolme osa-aluetta välttämättä ole samanaikaisesti tunnearvoltaan negatiivisia. Malli esitetään kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Osa-alueet henkilön arvioidessa suhtautumistaan toiseen henkilöön (mukaellen Labianca 2014).

Casciaro (2014, 225–226) nostaa esiin kattavamman tavan kuvata sosiaalista vuorovaikutusta kuin pelkkä ihmisten välisen suhtautumisen tarkastelu – kuten pitäminen, keskinäinen lämpö, vältteleminen – tai suhteiden sisällön tyypittely – kuten ystävyys, läheisyys tai vaikuttamiseen perustuva luottamus tai suopeus. Hän yhdistää yksilön vuorovaikutuksessa kokemat tunteet ja mielialat kutsuen tätä kokonaisuutta suhdetunnetilaksi (relational affect). Labianca (2014, 243) esittää Casciaroon viitaten, että suhteellisen pysyviin siteisiin liittyvien tuntemusten ja mieltymysten selvittämiseksi, on syytä käyttää positiivinen/negatiivinen -skaalaa laajempaa, sekä vireystilaa että tunnearvoa käsittävää kuvausta.

## 4.3 Sosiaalisen pääoman kuvaaminen

Sosiaalisen pääoman tutkimuksissa on pyritty vastaamaan moniin kysymyksiin kontekstista riippuen. Miten jonkin yhteisön jäsenten välinen yhteistyö ja luottamus syntyvät (Coleman 1988)? Minkälainen on yksilöiden toimintakyky yhteiskunnallisiin eroihin ja konfliktien syntyyn liittyen (Bourdieu 1986)? Tai minkälaisia lopputulemia sosiaalisen pääoman avulla muodostuu? Miten korkea sosiaalisen pääoman määrä lisää yhteiskunnan toimivuutta, tehokkuutta ja viimekädessä myös hyvinvointia? (Uphoff 2000; Grootaert & van Bastelaer 2002, 3–4)

Organisaatiokontekstissa sosiaalista pääomaa on muodostamassa monimuotoinen organisaation sisäinen virallisten ja epävirallisten sosiaalisten suhteiden verkosto, joka voidaan nähdä yritykselle, yksikölle tai yksilölle hyötyä ja kilpailuetua tuottavana pääomana. Siihen usein liitettävän paremman yhteistyöhengen ja suhteisiin liittyvän luottamuksen ansiosta mm. tiedonvaihdanta on parempaa, liiketoiminnan kulut alhaisemmat ja työntekijävaihtuvuus pienempää. (Leenders & Gabbay



1999, 3; Burt 2000; Cohen & Prusak 2001, 10; Nonino 2013, 457–458) Organisaation epävirallisiin ja virallisiin verkostoihin kohdistuu ajan myötä jatkuvia muutoksia, ulkoa tulevia, kuten uusien työntekijöiden tuloa työyhteisöön, tai sisältä tulevia, kuten työntekijöiden organisaation sisäinen liikkuvuus. Jatkuvista häiriöistä johtuen organisaation verkostot muuttuvat, muotoutuvat uudestaan tai mukautuvat lisäten parhaimmillaan uutta arvoa sosiaaliseen pääomaan tai muuttaen sitä. Myös aikaisemmat suhteet ovat vaikuttamassa suhteiden sisältöön, varsinkin jos suhteet on koettu positiivisina. (Nonino 2013, 460, 470) Organisaation rakenteellisilla muutoksilla ja strategian muutoksilla voi olla vaikutusta virallisiin verkostoihin, jolloin voi tulla uusia siteitä tai siteitä voi kadota, myös epävirallisessa verkostossa.

### 4.3.1 Sosiaalisen pääoman esitystapoja

Sosiaalista pääomaa voidaan kuvata sen tarkastelutason ja -laajuuden, muodon tai ilmenemistason avulla sekä yksilön oman tai yhteisen hyödyn näkökulmasta. Näin on pyritty myös yhdistämään eri tarkastelukulmia.

Ensimmäiseksi ihmisen sosiaalisuudesta puhuttaessa on tärkeää tiedostaa, millä tasolla ilmiötä tarkastellaan. Sosiaalinen todellisuus on monitasoista, samoin sosiaalinen toiminta. Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen liittyvä mikrotaso on arkielämän teoreettinen vuorovaikutuksen taso ja on yksilöiden välisten horisontaalisten suhteiden tarkastelua. Organisaatioiden ja laajempien sosiaalisten ryhmien toimintaan liittyvällä mesotasolla on kyse pitkäkestoisemmista ilmiöistä ja ryhmien välisten horisontaalisten ja vertikaalisten verkostojen tarkastelua. Makrotasolla sosiaaliset ilmiöt koskevat koko toimintaympäristöä laajemmin ja ovat luonteeltaan yleisempiä. (Kuusela 2011, 64; Grootaert & van Bastelaer 2002, 3–4)

Toiseksi, tehokkaan yhteisön toiminnassa on tarve monenlaiselle sosiaaliselle pääomalle (Grootaert & van Bastelaer 2002, 3–4). Adler & Kwon (2002, 20) puhuvat sisäisestä ja ulkoisesta sosiaalisesta pääomasta. Burt (2000) kuvaa Granovetterin määritelmään pohjaten kahdentyyppisiä suhteita: ryhmään liittäviä ja ryhmää kokoavia. Kun fokus on ryhmän ulkoisissa suhteissa, puhutaan sosiaalisen pääoman liittävästä tai yhdistävästä muodosta (bridging), jolloin sosiaalinen pääoma toimii siltana nykyisiin ja potentiaalsiin toimijoihin ja heidän verkostoihinsa (Bourdieu 1986, 248; Burt 1992, 9) sekä helpottaa kontaktien ja luottamuksen luomista (Putnam 2000; Svendsen 2006, 56). Tällöin viitataan linkkeihin, joita tiimillä on erilaisiin, omasta ryhmästä poikkeaviin toimijoihin. Nämä yksilöiden suorat ja epäsuorat suhteet toisiin yksiköihin ja toimijoihin niissä - ja siten myös heidän verkostoihinsa - mahdollistavat laajempaa yhteistä toimintaa ja yhteistyötä. (Adler & Kwon 2002, 19; Svendsen 2006, 62)

Kun fokus on ryhmän sisäisissä suhteissa, puhutaan sosiaalisen pääoman kokoaavasta tai lähentävästä muodosta (bonding); sosiaalinen pääoma toimii sitovana ja yhdistävänä tekijänä rajatun ryhmän jäsenten kesken (Coleman 1988, 105). Kokoava

sosiaalinen pääoma viittaa linkkeihin enemmän samankaltaisten kesken (Schuller 2007, 15). Tällöin sosiaalinen pääoma on ryhmän yksilöiden keskinäisissä suhteissa ja tiimien sisäisessä rakenteessa, erityisesti yhteenkuuluvuutta ja yhteistä tavoitteellista toimintaa mahdollistavissa piirteissä. (Coleman 1990, 302; Fukuyama 1995, 10) Liiallisesta sitovasta sosiaalisesta pääomasta voi seurata koetun etäisyyden ja epäluottamuksen lisääntyminen muihin. Tätä Putnam (Svendsen 2006, 56, 58) nimittää sosiaalisen pääoman eroosioksi. Sisäisen ja ulkoisen tarkastelun ero ei ole toisiaan poissulkeva ja tulee pitkälti näkökulmasta ja analysoitavasta yksiköstä. Monissa sosiaalisen pääoman tutkimuksissa yhdistyy sekä sisäinen että ulkoinen muoto (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243; Woolcock 1998, 153).

Kolmanneksi, vaikka sosiaalisen pääoman mittaamisen määrittäminen on haastavaa, sosiaalisesta pääomasta voidaan joissakin yhteyksissä kuvata eri tasoja. Uphoff (2000, 224–225) kuvaa sosiaalisen pääoman eri tasoja yhteistoiminnan näkökulmasta yhteisön sisällä. Nämä neljä tasoa ovat:

- Sosiaalisen pääoman minimitaso, missä henkilö ei ole kiinnostunut toisten hyvinvoinnista, henkilö hakee kiinnostuksenkohteitaan muiden kustannuksella. Käytettävissä olevana vaihtoehtona henkilö voi poistua sosiaalisesta yhteisöstä kokiessaan tyytymättömyyttä. Hyötynäkökohtana painotus vain omiin tarpeisiin.
- Sosiaalinen pääoma perustaso, missä kiinnostus on pääosin omassa hyvinvoinnissa ja yhteistyötä tapahtuu vain siinä määrin kuin se palvelee henkilön omaa etua. Käytettävissä olevana vaihtoehtona henkilö pyrkii parantamaan vaihdannan ehtoja. Hyötynäkökohtana riippumattomuus ja oman hyödyn edistäminen yhteistyön keinoin.
- Merkittävä sosiaalisen pääoman taso, missä henkilö sitoutuu yhteisiin pyrkimyksiin ja yhteistyötä tapahtuu suuressa määrin silloin, kun se on hyödyllistä myös muille. Käytettävissä olevana vaihtoehtona henkilö pyrkii parantamaan kokonaistuottavuutta. Hyötynäkökohtana myönteinen riippuvuussuhde toisiin painottaen jossain määrin myös toisten hyötyä.
- Sosiaalisen pääoman maksimi, missä henkilö on sitoutunut toisten hyvinvointiin, eikä yhteistyö ole rajoittunut vain oman edun tavoitteluun, huolehtii yhteisestä hyvästä. Käytettävissä olevana vaihtoehtona lojaalisuus: tulosten hyväksyminen, kunhan siitä seuraa hyvää kaikille. Hyötynäkökohtana myönteinen riippuvuussuhde toisiin painottaen toisten saamaan hyötyyn vähän enemmän kuin omaan hyötyyn.

Neljänneksi voidaan tarkastella, kenen kannalta hyödyllisesti sosiaalinen pääoma toimii. Sosiaalista pääomaa voidaan kuvata yksilön ja/tai yhteisön näkökulmasta. Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä yksilön tarkoituksellisen toiminnan

resurssina, yksityishyödykkeenä, kun se muodostuu yksilön käytettävissä olevista ja potentiaalisista informaatioverkostoista, vastavuoroisuuteen perustuvista palveluksista ja niiden suomista mahdollisuuksista. Toisin sanoen informaatio, ideat tai tuki ovat yksilön käytössä vain suhteessa muihin ihmisiin. (Burt 1999; Lin 2001) Sosiaalista pääomaa voidaan kuvata myös yhteisön yhteiskäytössä olevaksi resurssiksi, yhteisölle kertyneiksi hyödyiksi tuloksena positiivisten suhteiden ylläpidosta ryhmien, organisaatioyksiköiden ja hierarkisten tasojen välillä, vapaamatkustamista ehkäisevistä normeista ja sosiaaliseen rakenteeseen liittyvästä luottamuksesta. (Coleman 1988, 108) (Kilduff&Tsai 2011, 15; Ruuskanen 2001, 15–18)

### 4.3.2 Keskeiset sosiaalisen pääoman teoreettiset tarkastelumallit

Edellä käsiteltyjä sosiaalisen pääoman tarkastelunäkökulmia ja esitystapoja on kirjallisuudessa koottu erilaisiksi teoreettisiksi malleiksi. Tässä kappaleessa vertaillaan viittä keskeisintä sosiaalisen pääoman teoriaa organisaatiokontekstissa kehittänyttä mallia (Taulukko 7). Jokainen niistä on tuonut jonkin uuden näkökulman ja erityispiirteen edellisiin malleihin: Nahapiet & Ghoshal (1998, 252) kokosivat kokonaisverkoston ja yksilötason näkökulman malliksi ja tarkastelivat sosiaalista pääomaa uuden tiedollisen pääoman luomisen mahdollistajana. Lin (2001, 245) toivat sosiaalisen pääoman epätasa-arvoisuusnäkökulman, Labianca & Brassin (2006, 602) painottivat negatiivisten suhteitten tarkastelun tärkeyttä positiivispainotteisessa tutkimuskentässä. Vaikka jo Nahapiet & Ghoshal (1998) nostivat esiin henkilökohtaisen suhdehistorian, Oh ym. (2006, 570) laajensivat sitä tarkasteluun sekä yksilö- että ryhmätasolla, Uphoff (2000, 218) edelleen yhteisötasolla. He käsitelivät sosiaalisen pääoman resursseja aiempaa laajemmin sekä ottivat mukaan tarkasteluun myös emotionaalisen tuen merkityksen. Sosiaalista pääomaa on myös tutkittu verkostojohtamisen näkökulmasta (Partanen ym. 2008, 517).

Yhteistä näille malleille on tiedon saavutettavuuden pohdinta. Nahapiet & Ghoshal (1998, 252) mukaan verkostorakenne vaikuttaa siihen, missä laajuudessa tietoresurssi on toimijan saavutettavissa vaikuttaen siten siihen, miten osapuolet vaihtavat ja yhdistävät tietoa ja luodakseen uutta tiedollista pääomaa. Lin (2001, 245) korostaa, että verkoston rakenteen lisäksi toimijan asema siinä ohjaa mahdollisuuksia päästä resursseihin ja tietoon kiinni eli minkälaisia kontakteja toimijalla on ja miten hän niitä käyttää. Sosiaalinen pääoma ei siten ole jakautunut tasaisesti, vaan syntyykin epätasa-arvoa. Labianca & Brassin (2006, 602) esiin nostamissa negatiivisissa suhteissa tiedonkulku saattaa heikentyä tai estyä. Oh ym. (2006, 570, 572) määrittelevät tasapainoisen yhdistelmän erilaisia suhteita ryhmän sisällä ja ryhmien välillä kanaviksi sekä oleelliseen että erilaiseen tietoon oikea-aikaisesti. Uphoff (2000, 219) korostaa molemminpuolisesti hyödyttävää yhteistoimintaa.

Nahapiet & Ghoshalin (1998, 242–244) konseptitutkimuksessa lähestyminen on rationaalinen ja analyttinen. Mallia on yli kahdenkymmenen tiedevuoden aikana käytetty laajasti, mikä on osoitus sen selkeydestä, hyödyllisyydestä ja sovellettavuudesta empiirisessä tutkimuksessa ja eri tutkimuskonteksteissa (Hatzakis ym. 2005, 62). Nahapiet & Ghoshal (1998) kuvaavat sosiaalisen pääoman vaikuttavan verkoston jäsenten uuden tiedollisen pääoman muodostumiseen ja siten myös yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn. Määritelmä on kolmen toisiinsa sidoksissa olevan tarkastelu-ulottuvuuden yhdistelmä (taulukko 7). Nämä ulottuvuudet ovat:

- *rakenneulottuvuus*, millä tarkoitetaan verkostosuhteiden kokonaisuutta, ihmisten ja yksikköjen välistä siteiden määrää eli toimijoiden välisten yhteyksien kokonaisrakennemallia: ketkä ovat lähimmät toimijat, keitä on mahdollista tavoittaa ja miten heidät tavoittaa. Verkostoa voidaan arvioida sellaisilla mittareilla kuin tiheys, yhteydet ja liittyminen sekä hierarkia. Lin (2001, 67) käyttää suhteiden arvioinnissa sellaisia määreitä kuin intensiteetti, läheisyys ja kontaktien useus.

Sosiaalinen verkosto voi sisältää myös sekä ryhmään liittäviä että ryhmää kokoavia suhteita. Nahapiet & Ghoshal (1998, 243) kokoavat sosiaalisen pääoman määritelmänsä sekä yksilön tai sosiaalisen ryhmän oman suhdeverkon että sen välityksellä saavutettavissa olevat verkostot ja niiden verkostot resursseineen.

- *suhdeulottuvuus*, mikä kuvaa henkilöiden oman toiminta- ja vuorovaikutushistoriansa aikana hankkimia ja kehittämisiä henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita (Håkansson & Snehota 1995). Erityisten henkilökohtaisten suhteidensa kautta ihmiset tyydyttävät sosiaalisia motiivejaan, saavat hyväksyntää ja arvostusta. Henkilökohtaiset ja emotionaaliset yhteydet toisiin voivat vaihdella. Tällä näkökulmalla Nahapiet & Ghoshalin (1998, 243–244) viittaavat suhteissa luotuihin ja levitettäviin hyviin asioihin, joilla on vaikutusta käyttäytymiseen, kuten kunnioitus, ystävyys. Keskeisiä asioita tässä suhdenäkökulmassa ovat: luottamus, luotettavuus ja luottaminen, normit ja sanktiot, velvoitteet, vastavuoroiset palvelukset (Bourdieu 1986; Lin 2001, 67) ja odotukset sekä identiteetti ja identifioituminen. Jo Coleman (1988) painotti tätä sosiaalisen pääoman sosiologista näkökulmaa: toimijoiden välisiä vastavuoroisia odotuksia ja velvoitteita sekä normeja ja sanktioita, jotka takaavat tällaiset suhteet.
- *kognitiivinen ulottuvuus*, eli yhteisen ymmärryksen näkökulma, jolla tarkoitetaan niitä resursseja, voimavaroja ja keinoja, jotka mahdollistavat osapuolten yhteisiä ja yhdistäviä kuvauksia, näkemyksiä, osapuolten jaettuja tulkin-toja ja tarinoita sekä esimerkiksi ammattiryhmien erityiskieltä, sanastoa, termejä ja merkityksiä. Yhteisellä kielellä ja koodeilla on suora ja tärkeä

tehtävä sosiaalisissa suhteissa. Yhteisesti jaetut merkitykset, koodit ja tarinat luovat ryhmään solidaarisuutta ja psykososiaalista tukea. Yhteistyötä tukeva kieli, koodit ja tarinat luovat synergiaa. Näin mahdollistuu pääsy sekä tiedon lähteille että tietoon. Yhteisen kielen puuttuminen puolestaan pitää ihmiset erillään ja rajoittaa pääsyä tietoon. Toisaalta kieli vaikuttaa havaintoihin, havaitsemisen priorisointiin sekä tulkintaan ympäristöstä.

Edellä kuvattuja sosiaalisen pääoman pääulottuvuuksia Nahapiet & Ghoshal (1998, 250) ovat hyödyntäneet ensin erillisinä tarkastellessaan uuden tiedollisen pääoman luomista. Vähän myöhemmin Tsai & Ghoshal (1998) osoittavat, että nämä kolme ulottuvuutta ovat sidoksissa toisiinsa.

Sekä Nahapiet & Ghoshal (1998) että Lin (2001) nostavat tärkeänä esiin toimijan motivaation, jotta tavoitetaan tiedonlähteitä ja hyödynnetään niitä jonkin hyödyn tuottamiseen. Tämän lisäksi Lin (2001, 19–20, 46) lähestyy sosiaalista pääomaa toiminnallisen ja rakenteellisen näkökulman avulla. Hänen tulkintansa sosiaalisesta pääomasta on aktiivisempi ja tavoitteellisempi, vaikka sisältääkin samoja elementtejä kuin edellä esitetyissä määritelmissä. Sosiaalinen pääoma on lähtökohtaisesti investointia sosiaaliin suhteisiin tuotto-odotuksin: yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja verkostoituvat saadakseen hyötyä siitä, ylläpitääkseen nykyisiä resursseja ja saadakseen ulottuvilleen lisää resursseja sekä käyttääkseen niitä.

Lin (2001, 19–20, 46, 99, 121, 246) nostaa esiin, ettei sosiaalinen pääoma välttämättä ole jakaantunut tasapuolisesti sosiaalisessa yhteisössä. Rakenteelliset elementit ja yksilön asema tässä sosiaalisessa rakenteessa vaikuttavat yksilön pääsyyn resursseihin sekä mahdollisuuksiin luoda ja ylläpitää sosiaalista pääomaa. Tämä vaikuttaa toimijan mahdollisuuksiin tiedon saavuttamisessa ja käyttämisessä sekä siihen, miten sosiaaliseen pääomaan panostetaan. Suhteilla on myös eri sisältö, merkitys ja käyttö riippuen henkilön asemasta verkostossa. Myös Tsai & Ghoshal (1998, 467) ovat todenneet, että henkilöllä, joka on keskeisessä asemassa sosiaalisessa verkostossa, on tähän suuremmat mahdollisuudet. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toimija voikin saada käytettäväkseen muiden resursseja, jopa virallisten kanavien ja tasojen ohi, häivyttämällä rajoja, madaltaen kynnyksiä ja luoden mahdollisuuksia yhteisten kiinnostuksen kohteiden löytymiselle. (Burt 1999)

Sosiaalisen pääoman arvoa ei voi kuvata pelkästään sosiaalisen verkoston rakenteella (Adler & Kwon 2002; Kwon & Adler 2014, 415). Suhteiden laatuun ja luonteeseen liittyen tutkimuskenttä painottuu vahvasti positiivisiin suhteisiin. Labianca & Brassin (2006, 602) tutkimukset luovat kiinnostuksen myös kielteisiin suhteisiin ja niiden merkitykseen organisaatiossa (taulukko 7). Tätä edeltänyt Brass & Labiancan (1999, 326, 337) tutkimus tarkastelee suhteiden edeltäviä tekijöitä ja lopputulemia ja sitä, miten ne saattavat vaikuttaa sosiaalisen pääoman muodostumiseen. Tulokset kertovat, että kielteiset suhteet yhteisössä voivat tuhota odotuksiin ja velvoitteisiin liittyvää luottamusta ja normien muodostumisen edellytyksiä. Kielteiset

suhteet voivat estää informaation jakamista ja jopa johtaa tarkoitukselliseen tiedon vääristymiseen. Kielteisten suhteiden ja vivahteiden syntymistä ei voi välttää myöskään organisaatiokontekstissa, missä hierarkia, määritellyt työtehtävät ja työnkulku edellyttävät vuorovaikutusta.

Tätä lähestymistapaa suhteiden arvioinnissa Labianca (2014) on jalostanut myös myöhemmissä tutkimuksissaan. Negatiiviset suhteet he kuvaavat toimijoiden kielteisinä arvioina, tuntemuksina ja käyttäytymisenä tai toiminta-aikomuksina. Negatiiviset suhteet voivat alentaa suorituskyykyä, vähentää auttamishalukkuutta, vähentää luottamusta, vähentää todennäköisyyttä hakea tietoa kyseiseltä henkilöltä tai aiheuttaa toisen edistymisen estämistä ja vähentäen näin sosiaalista pääomaa (Labianca 2014, 252; Borgatti ym. 2014, 12). Negatiivisuutta sisältävillä suhteilla saattaa olla positiivisuutta sisältäviä suhteita enemmän vaikutusta työhön ja organisaatioon sitoutumiseen ja työn lopputulemiin. Työympäristössä negatiivisten suhteiden uhka voi yksilöstä tuntua voimakkaammalta kuin muualla. Työtehtävät ja hierarkiset vastuut voivat tehdä erityisen vaikeaksi välttää henkilöitä, joista ei pidä. Tästä aiheutuvista muutoksista työn suorittamisessa ja kommunikoinnissa voi olla tahattomia vaikutuksia muualle organisaatioon niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. He myös toteavat, että kaikkiin suhteisiin voi liittyä sekä positiiviseen että negatiiviseen liittyviä tekijöitä. (Labianca & Brass 2006, 597, 607; Labianca 2014)

Oh:n ym. (2006, 570, 571) ryhmän sosiaalista pääomaa kuvaava malli käsittelee sitä, miten ryhmän jäsenet hallinnoivat kaikkia ryhmänsä rajapintoja eli sekä ryhmän sisäisiä että ryhmän ulkoisia (taulukko 7). Näin ollen mukana ovat niin ryhmän sisäiset alaryhmät kuin koko muu organisaatio ryhmineen. Tällöin tarkastelussa korostuu monitasoisuus ja mukaan tulee virallisten ja epävirallisten suhteiden lisäksi myös suhteiden horisontaalinen ja vertikaalinen ulottuvuus ryhmän sisällä ja ryhmän ulkopuolella organisaatiossa. Tämän mallin hyödyntäminen soveltuu parhaiten organisaatioihin, joissa ryhmien rajat ovat selkeät ja tiedostetut, ryhmillä on omat itsenäiset melko vaativat tehtävät, säännöllistä vuorovaikutusta ja riittävän iso ryhmäkokoo, mikä mahdollistaa alaryhmien muodostumisen.

Osapuolten molemminpuolista hyötyä tuottava yhteistoiminta korostuu Uphoffin (2000, 218, 219, 221, 240–242) sosiaalisen pääoman määritelmässä. Hän jakaa sosiaalisen pääoman muodot rakenteelliseen ja kognitiiviseen. Rakenteellinen näkökulma sisältää yhteistoimintaan vaikuttavia ulkoisesti havaittavia tekijöitä, kuten roolit, säännöt, nykyiset toimintatavat ja niiden edeltäjät sekä erilaiset verkostot. Sisäisesti koettuun kognitiiviseen näkökulmaan puolestaan sisältyvät normit, arvot, asenteet ja uskomukset. Hänen mukaansa yhteistoiminnan toteutuminen on todennäköisempää, ennustettavampaa ja osapuolille hyödyllisempää, kun nämä muodot ovat sosiaalisessa yhteisössä laajasti levinneet ja yhteisesti ymmärretty ja ovat siten tukemassa molemminpuolisesti hyödyttävää yhteistoimintaa, toisiinsa nivoutuneina. (Taulukko 7)

Taulukko 7. Sosiaalisen pääoman keskeisten teoreettisten tarkastelumallien pääkohdat.

	<i>Nahapiet &amp; Ghoshal</i> (1998, 251)	<i>Labianca &amp; Brass</i> (2006, 602)	<i>Lin &amp; Smith</i> (2001, 246)	<i>Oh &amp; Labianca &amp; Chung</i> (2006, 572)	<i>Uphoff</i> (2000, 240-242)
Sosiaalisen pääoman näkökulman eri-tyyppien eriytyminen	Sosiaalisen pääoman ulottuvuuden kuvaus sekä päämekanismien ja -prosessien, jotka tarvitaan uuden tiedollisen pääoman luomiseen.	Suhteiden laadun ja luonteen laajempi näkökulma: negatiivisten suhteiden rooli organisatiossa sosiaalisessa rakenteessa.	Sosiaalisen pääoman prosessina: investointia/panostamista, hyödyntämistä ja pääoman tuottoa.	Sosiaalisen pääoman vaikuttamassa ryhmän tehokkuuteen.	Sosiaalisen pääoman muutoutumisen kehitysohjelmien kehittäminen teissa
Tarkastelu- näkökulma	Rakenne ja resurssi	Tunne	Asema; Rooli; Valtia;	Tunne	Yhteistoiminta
Hyöty- näkökulma	Yksilön hyöty	Yksilön hyöty	Yksilön hyöty	Yksilön hyöty ja yhteinen hyöty	Molemmipuolisesti hyödyttävä yhteistoiminta
Muoto	Yhdistävä ja sitova	n/a	n/a	Yhdistävä ja sitova	Sitova
Sosiaalisen rakenteen kuvaus	Sosiaalisen verkoston rakenteellinen ulottuvuus: - verkoston siteet (määrä): keitä toimijain on mahdollisuus tavoittaa ja miten heidät tavoitetaan - verkoston kokonaisrakennne - verkoston hyödyntäminen muuhunkin kuin alkuperäiseen tarkoitukseen Suhteiden määrä: tiheys, yhteydet, liittyminen, hierarkia.	Negatiivisten suhteiden todennäköisyyteen vaikuttavat tekijät: verkoston tiheys Negatiivisten suhteiden vaikutukseen vaikuttavat tekijät: suhteiden vahvuus	Sosiaalisen pääoman edeltävät tekijät *Syy-yhteys -voimat: -sosiaalisen rakenteen tekijät -jokaisen toimijan asema sosiaalisessa rakenteessa	-Ryhmän sisäiset kokoavat suhteet (vahvat, positiiviset, vastavuoroiset siteet -Ryhmän sisäiset liittävät horisontaaliset ja vertikaaliset suhteet -Ryhmän ulkoiset liittävät horisontaaliset ja vertikaaliset suhteet; nykyiset ja entiset Siteiden vahvuus	Sosiaalisen pääoman rakenteellinen muoto: -Ensimmäiset: roolit, säännöt, verkostot -Toissijaiset: nykyiset toimintatavat ja niiden edeltäjät
Mittarit		Verkkoston tiheys	Intensiteetti, läheisyys, kontaktien useus.		Ym. rakenteelliset tekijät mahdollistavat molemmipuolisesti hyödyttävää yhteistoimintaa
Suhteiden kuvaus	Henkilökohtainen suhdet historia > yksilön toimijuus	Negatiiviset suhteet voivat vaikuttaa työpaikan lopputulemiin jopa enemmän kuin positiiviset ja selittää niitä.	Hierarkian vaikutukset suhteisiin > yksilön toimijuus	Kokoavat ja liittävät suhteet	Suhteet mahdollistavat säännöllistä tai tarpeen mukaista molemmipuolisesti hyödyttävää yhteistoimintaa. Kuvataan usein verkostoina.
Suhteiden sisältö	Henkilökohtainen suhdet näkökulma: - luottamus, luotettavuus, luottaminen, normit, sanktiot, velvoitteet, vastavuoroiset palvelukset, identifiointi	Negatiivisten tunteiden, arvioiden ja käyttäytymisen vaikutus luottamukseen	Sosiaalisen pääoman edeltävät tekijät *Yhteiset asiat: luottamus, normit jne.	Keskinäinen luottamus Emotionaalinen tuki	Suhteet nähdään dynaamisina vaihdannan ja yhteistyön muotoina.
Luottamus	Henkilökohtainen suhteiden ulottuvuudessa.	Negatiiviset suhteet voivat vähentää luottamusta.	Vaikuttaa sosiaaliseen pääomaan kollektiivisesti.	Keskinäinen luottamus on sosiaalisen pääoman resurssi.	Liittyvät sosiaalisen pääoman kognitiiviseen muutokseen ja liittyy siihen, miten toimijan tulisi ajatella ja toimia suhteessa toisiin. Keinoina luottamus ja yhteistyö ovat vuorovaikutteisia, toisistaan riippuvaisia ja molemmipuolisesti toisiaan vahvistavia.

Yrityskontekstiin sovellettuna rakenteellisen sosiaalisen pääoman muodostumiseen on vaikuttamassa organisaatorakenne ja prosessit niihin liittyvine rooleineen ja toimintatapojen määrittelyineen sekä mahdolliset muutokset näissä. Kognitiivisen sosiaalisen pääoman muodostumiseen puolestaan vaikuttavat yrityksessä vallitseva organisaatiokulttuuri, arvot, normit sekä asenteet, uskomukset ja epävarmuuden tunteet, erityisesti erilaisiin muutoksiin liittyen.

## 4.4 Sosiaalisen pääoman tulkinta ja soveltaminen tässä tutkimuksessa

Seuraavaksi täsmennetään tutkittavan ilmiön tarkastelussa käytettäviä käsitteitä ja kuvataan, miten sosiaalisen pääoman teoriaa tullaan soveltamaan tässä työssä ja mikälainen rooli verkostoteorialla siinä on.

Edellä kuvattiin keskeisiä sosiaalisen pääoman tarkastelun kehittymiseen vaikuttaneita malleja. Sosiaalinen pääoma on nähty pääomana (Lin 2001), välineenä uuden tiedollisen pääoman luomisessa (Nahapiet & Ghoshal 1998), vaikuttamassa yksilön ja ryhmän toimintaan olemalla yrityksen tavoitteita, suorituskyykyä ja menestystä palveleva resurssi (Oh ym. 2006), mahdollistamassa ja tukemassa molemminpuolisesti hyödyttävää yhteistoimintaa (Uphoff 2000) sekä yhdistelmänä positiivisia ja negatiivisia suhteita (Labianca 2014).

Pääoma-käsitteeseen liittyy jonkinlaisen hyödyn tavoittelu: kerättyä pääomaa käytetään lisäpääoman hankkimiseen tai pääomalla voidaan hankkia muita pääoman muotoja (luku 4.1.2). Nahapiet & Ghoshal (1998) kuvaavat sosiaalisen pääoman mallissaan sosiaalisen pääoman hyödyntämistä ”jonkin asian muuttamiseksi toiseksi”, eli tiedollisen pääoman muuttamiseksi uudeksi tiedolliseksi pääomaksi. Sosiaalisen pääoman kirjallisuudessa tarkastellaan myös sitä, kuka hyötyy. Hyötykö yksilö (Nahapiet & Ghoshal 1998) tai ryhmä (Oh ym. 2006), suhteen kumpikin osapuoli, yhteisö (Uphoff 2000) tai yritys? Ja miten? Molemminpuolisesta hyödyn tavoittelusta on tärkeää ottaa tarkasteluun niin ikään mahdollinen kielteinen puoli, haitta tai heikennys. Edellä luvussa 4.2 on kuvattu myös sosiaalisen pääoman ”pimeää puolta”.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavaa sosiaalista toimintaa on yrityksen toiminnallisen tavoitteen, markkinaorientaation toteuttamisen mahdollistamiseen liittyvä toiminta yrityksen sisällä. Taulukossa 8 esitetään edellisiin kuvauksiin pohjautuen tässä tutkimuksessa hyödynnettävä sosiaalisen pääoman teorian tulkinta. Malli on koottu kolmen *päättason* teeman alle: yhteistyökumppanit (suhteet, sosiaalinen verkosto), yhteistoiminta (vuorovaikutustilanteet ja verkoston toiminnallisuus) ja yhteisen toiminnan lopputulema (yhteinen ymmärrys ja tulos). Tulkinta pohjautuu sosiaalisen pääoman resurssinäkökulmalle, sillä markkinatieto on tutkimuksessa tehty raja- ja keskeinen tarkasteltava resurssi. Yksilö nähdään aktiivisena osallistujana, tekijänä ja



kokijana sosiaalisessa toiminnassa organisaatioon kehittyneessä sisäisessä toimintaympäristössä. Malliin on tuotu monipuolisemmin mukaan verkostoteoriaa (taulukko 8: 1a, 2a ja 2b). Mallissa otetaan huomioon lisäksi toiminnallinen yhteys yrityksen arkityöhön, tässä tapauksessa markkinaorientoitumiseen, arvioiden sosiaalista toimintaa suhteiden sisällön eli informaation jalostamisen ja hyödyntämisen sekä sen jakamisen yhteydessä (taulukko 8: 2 ja 3). Tarkastelutavassa korostuu toimijan subjektiivinen kokemus ja sosiaalinen toiminta.

Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen analyysiosuudessa ja kuvauksessa käytettävä *sosiaalisen pääoman tulkinta*. Se pohjautuu Nahapiet & Ghoshalin (1998, 243) kuvaamassa sosiaalisen pääoman mallissa esitettyihin ulottuvuuksiin – rakenne-, suhde- ja kognitioulottuvuudet – seuraavin painotuseroin. Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalista toimintaa, *verkostonäkökulmaa* käytetään paitsi rakenteellisena kuvauksena, toimijan aseman määrittelyssä, myös toiminnallisena kuvauksena, *vuorovaikutuksen* tarkastelussa. *Suhteiden tarkastelussa* nousee esiin niiden luonteen arviointi eli myönteisyys tai kielteisyys (Labianca 2014). Yhteisön jäsenten välistä kykyä toimia keskenään tarkastellaan epävirallisena ja virallisena *yhteistoimintana* (Bourdieu 1986, 248–252). *Yhteinen ymmärrys* -ulottuvuus nähdään tässä yhteydessä yhteisen toiminnan lopputulemana, eli toiminnan tavoitteena olevan *markkinaorientaation kehittämisen* hahmottamisena ja ymmärtämisenä.

Taulukossa 8 esitetään sosiaalisen pääoman tulkintamalli ja tutkimusta systematisoiva käsittehierarkia. Näillä käsitteillä on tässä työssä selkeät tehtävät. Malli on jaettu kolmeen *päätasoon*, jotka luovat tutkimusraportin päälinjat. Kukin päätasoa käsite jakautuu kahteen *ylätason* käsitteeseen, joiden avulla jäsennetään empiirisen aineiston analyysiä. Ylätason käsitteitä kuvataan tässä tarkemmin *alatasoa* käsittein, jotka ovat varsinaisesti tutkimuksessa tarkastelun kohteena.

- Ensimmäinen päätasoa teema on *yhteistyökumppanit* (taulukko 8:1). Suhteella on syy olemassaoloon, sisältö ja historia. Tarkasteltavien suhteiden kokonaisuus muodostaa sosiaalisen rakenteen kuvauksen, joka voidaan esittää ja tulkita verkostomuodossa. Objektiivinen tapa kuvata sosiaalisia suhteita ja verkostoja on yleinen sosiaalisen pääoman tutkimuskentässä. Sosiaalisen pääoman tutkimuskentässä esiintyy yleisesti objektiivinen tapa kuvata sosiaalisia suhteita ja verkostoja (Nahapiet & Ghoshal 1998; Lin 2001).

*Sosiaalinen verkosto* on ylätason käsite, jonka avulla saadaan luotua objektiivinen kokonaiskuva yhteyksistä ihmisten kesken yrityksen sisällä – jopa ilman tarkempaa syväanalyysiä – ja voidaan kuvata, keillä on/ei ole suhteita ja kenen kanssa on/ei ole. Sosiaaliset verkostot voidaan siteiden laadun mukaan nimetä esimerkiksi neuvonta- tai ystäväverkostoiksi.

*Suhdeverkoston rakenne* kuvaa toimijoiden väliset siteet, niiden määrän ja vahvuuden. Lisäksi se antaa kuvan sekä todellisesta, verkostossa käytettävissä olevasta resurssista, että verkoston avulla saavutettavissa olevasta resurssien potentiaalista (Jacob 1965; Bourdieu 1986; Burt 1992; Putnam 1995). Yrityksissä organisaatiorakenne ja prosessikuvaukset linjaavat usein myös virallista suhdeverkostoa (Krackhardt & Hanson 1993; Krackhardt 1992). Ne ovat kuitenkin mykkiä esitystapoja, eivätkä kerro sidosten sisällöstä tai elävyydestä.

Toinen ylätasoinen käsite on *sosiaaliset suhteet*. Tavoitteena on syventää suhteiden kvalitatiivista tarkastelua. Tätä korostaa se, että tarkastelutapa on toimijan subjektiivinen kokemus. Nyt tehtävässä arvioinnissa ei tyydytä vain suhteiden olemassaolon toteamiseen tai määrän laskemiseen, vaan suhteiden kvalitatiiviseen tarkasteluun katsotaan aina sisältyvän keskeyksenä sekä suhteiden laatu, luonne että sisältö. Nämä ovat alatasoinen käsitteitä. *Suhteiden laatu* kuvaa sitä, mikä on toimijan status eli onko tarkastelun kohteena horisontaalinen suhde, eli *vertaissuhde* vai vertikaalinen suhde, eli esimies- tai alaisuhde. Toimijan rooli suhteen laadun kuvauksena kuvaa tässä sitä, liittyykö suhde esimerkiksi työhön ja neuvontaan tai ystävyyteen. *Tässä tutkimuksessa yhteistyökumppaneiden suhteita tarkastellaan vertaissuhteina neuvontaan liittyen ja ystävyyteen liittyen.* *Suhteiden luonne* sisältää emotionaalisen näkökulman, suhteiden myönteisyyden ja kielteisyyden arvioinnin (Labianca 2014). Toimijan suhdetunnetilaa arvioidaan myös vireysulottuvuuden avulla. *Suhteiden sisältö* kuvaa sitä, mitä suhteissa välittyy, kuten informaatio tai sosiaalinen tuki. Adler & Kwonin (2002, 29; Krackhardt & Hanson 1993,) mukaan toimijalla on suhteidensa avulla mahdollisuus päästä laajempiin resurssien lähteisiin, jolloin myös niiden laatu, oleellisuus ja oikea-aikaisuus voivat parantua.

- Suhteiden toimivuus todentuu yhteistoiminnassa (Borgatti ym. 2014, 8–12). *Yhteistoiminta* onkin toinen päätason teema (taulukko 8:2). Organisaatiokontekstissa korostuu toimivan yhteistyön merkitys eri tilanteissa: toisaalta ”on mahdollista toimia yhdessä”, toisaalta ”on toimittava yhdessä”. Tässä tulkintamallissa yhteistoimintaa voidaan tarkastella ylätasolla epävirallisena, spontaanina (2a) ja/tai virallisena, ennalta sovittuna (2b) vuorovaikutuksena. (ks. Kohli & Jaworski 1990, 7–11; Möller & Wilson 1995; Ruekert & Walker 1987) *Epävirallinen vuorovaikutus* on omaehtoista osallistumista ja ei aikaan sidottua toimintaa. Sitä voidaan

**Taulukko 8.** Kuvaus sosiaalisen pääoman tulkinnasta ja soveltamisesta tässä tutkimuksessa.

Päätason käsitteet tässä tutkimuksessa	Ylätason käsitteet tässä tutkimuksessa	Alatason käsite ja määritelmä, mikä ...	... kuvaa sitä, ...	Suhteen ominaisuus	Tarkastelutapa	Aineisto-laatu	Miten tästä saadaan tietoa?
<b>1) Yhteistyökumppanit</b>	1a) Sosiaaliset verkostot	Siteiden laatu	... miten toimijan rooli määrittää siteiden doksia: esim. työ-, ystävaverkosto	Staatittinen	Toimijan objektiivinen havainto	Laadullinen	Lomakekysely
		Sosiaalisen verkoston rakenne ja muoto	... keiden toimijoiden havaitaan olevan "mukana"; on/ei ole siteitä ... siteiden vahvuus (kaksisuunt.) ... missä määrin siteet ovat tiimin sisällä/tiimistä ulospäin	Staatittinen	Toimijan objektiivinen havainto	Määrällinen	
	1b) Sosiaaliset suhteet	Suhteen laatu	... miten toimijat ovat mukana suhteissa = toimijan rooli: neuvonta, ystävyyden ... minkälaisena toimija kokee suhteiden = emotionaalinen näkökulma myönt./kielt. tunne, viireys/aktiivaa-tiotaso	Staatittinen	Toimijan subjektiivinen kokemus	Laadullinen	Haastattelut
		Suhteen sisältö	... mitä suhteessa vaihdetaan tai mitä suhteessa liikkuu, esim. tieto	Dynaaminen	Toimijan subjektiivinen kokemus	Laadullinen	Haastattelut
<b>2) Yhteistoiminta</b>	2a) Epävirallinen vuorovaikutus	Ei aikaan sidottu	... omaehtoista osallistumista ja toimintaa	Spontaani	Toimijan subjektiivinen kokemus	Laadullinen	Haastattelut; havainnointi
		Sosiaalisen verkoston toimivuus	... miten resursseja verkostossa välitetään ja vaihdetaan	Dynaaminen	Toimijan objektiivinen havainto	Määrällinen	Lomakekysely
	2b) Virallinen vuorovaikutus	Toistuvat vuorovaikutustilanteet	... prosessien mukaista osallistumista ja toimintaa	Ennalta sovittu	Toimijan subjektiivinen kokemus	Laadullinen	Haastattelut; havainnointi
		Osapuolten molempuolinen hyöty (mikrotaso)	... tuottaako toimijoille/ryhmälle hyötyä/haittaa	Molemmipuolinen	Toimijan subjektiivinen kokemus	Laadullinen	Haastattelut ja sekundääri-aineisto
<b>3) Yhteisen toiminnan lopputulema</b>	3a) Yhteinen ymmärrys	Organisaation hyöty (mesotaso)	... tuottaako yrityksen liiketoiminnalle: menestystä/heikkennystä	Yhteinen	Objektiivinen	Määrällinen	Haastattelut ja sekundääriain.
		Suorituskyky, tulos					

kuvata toimijan subjektiivisena kokemuksena, laadullisesti, tai objektiivisena havaintona, määrällisesti. *Sosiaalisten verkostojen toimivuuden* tarkastelu on määrällinen tapa tarkastella epävirallista vuorovaikutusta ja vaihdantaa, kuten esimerkiksi verkoston toimivuutta tiedon ja neuvonnan välittämisessä (Palonen & Lehtinen 2005, 174). *Virallinen vuorovaikutus* on prosessien mukaista osallistumista ja toimintaa, jota voidaan kuvata toimijan subjektiivisena kokemuksena. Näiden avulla voidaan siten havaita epävirallisia ja virallisia *tietopolkuja*, eli useamman verkostositeen muodostamia tiedon väyliä. Tietopolkujen solmukohtina voi olla yksilö tai ryhmä (Borgatti ym. 2013, 2).

- Kolmas päätason teema on *yhteisen toiminnan lopputulema* (taulukko 8:3). Organisaatiotasolla tällä tarkoitetaan sen arvioimista, miten tavoitteeseen pyrkimisessä ja sen toteutumisessa objektiivisesti tarkasteltuna suoriudutaan: onko tuloksena menestystä vai tappiota (3b). Tässä tutkimuksessa ei tarkastella suorituskkyä tai toiminnan tuloksellisuutta (ks. Kohli & Jaworski 1990, 6).

Mikrotasolla pyrkimyksenä on ylätasoin käsittein kuvattuna yhteisen ymmärryksen saavuttaminen yksilö- ja tiimitasolla (3a), ja siitä seuraava yhteisen toiminnan tavoitteen hahmottaminen ja ymmärtäminen, tässä markkinaorientaation kehittämisen. Alatasoin käsitteenä kuvataan osapuolten kokemaa molemminpuolista hyötyä, joka parhaimmillaan voi kumuloitua (ks. Uphoff 2000). Toimija- ja ryhmätasolla tällä tarkoitetaan toimijan subjektiivista kokemusta yhteisen ymmärryksen muodostumisesta. Yhteisen toiminnan kielteistäkään lopputulemaa ei voi ohittaa: yhteisen ymmärryksen heikko muodostuminen voikin olla ”yhteistä haittaava”.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalisen yhteistyön mahdollisuutta ja mahdollisuutta, kun yrityksen toimintaa halutaan suunnata markkinaorientoituneemmaksi. Tarkastellaan, miten tavoitteellisessa sosiaalisessa toiminnassa voidaan saavuttaa yhteisymmärrystä tavoitteista ja keinoista ja siten yhteistä hyötyä. Yhteenvetotaulukko 8 kuvaa sosiaalisen pääoman teoriaan ja verkostoteoriaan pohjautuvaa toiminnallisessa kontekstissa hyödynnettävää tutkimustyökalua, jonka käsitteitä käytetään empiirisen aineiston analyysissä ja tulkinassa. Lopputuleman kuvaus määrittyy tarkemmin riippuen aina kulloisenkin toiminnallisen kontekstin teoreettisesta taustasta. Seuraavassa luvussa esitetään teoreettisen viitekehyksen yhteenvedo.

## 5 Teoreettisen viitekehyksen kuvaus

Selkeimmillään markkinaorientoituminen on yhteisen suunnan ja tavoitteiden löytämistä ja tuloksellista toteuttamista yrityksessä (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990). Miksi tässä onnistutaan joskus paremmin, joskus huonommin? Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston avulla tässä työssä on tarkoituksena *lisätä ymmärrystä sosiaalisten suhteiden roolista ja merkityksestä markkinaorientaation toteuttamisen mahdollistumisessa ja kehittämisessä*. Yrityksen sisäisen sosiaalisen toiminnan tarkastelun avulla pyritään tuomaan lisäymmärrystä siihen vaikuttavista mahdollistavista, tukevista, edistävistä, heikentävistä ja/tai estävistä tekijöistä. Yhteisön käytännöt tai rakenteelliset tekijät eivät automaattisesti tuota tiettyä merkityksenantoa tai tulkintaa, vaan rakenteiden ja toimijuuden välissä on yksilön subjektiivinen tapa määrittää suhteensa itselle tärkeäksi koettuihin asioihin ja antaa merkitys ulkoisille asioille (Archer 2000; Kuusela 2011, 66). Tietoa tutkimusongelman arviointiin saadaan toimijoiden sanottamina kokemuksina yhteistyökumppaneista ja yhteistoiminnasta.

Tarkastelu perustuu markkinaorientaatioteoriasta (luku 2), verkostoteoriasta (luku 3) ja sosiaalisen pääoman teoriasta (luku 4) luotuun teoreettiseen viitekehykseen. Markkinaorientaatiotutkimus on ollut runsasta ja monipuolistunut vuosikymmenten aikana (Liao ym. 2011, 307). Kuitenkin sosiaalinen näkökulma on ollut siinä vähäistä. Siihen rooliin sosiaalisen pääoman teoriasta ja verkostoteoriasta on muokattu *sosiaalisen pääoman tulkintamalli*, joka on kuvattu edellä luvun 4.4 taulukossa 8. Teoreettisen viitekehyksen kuvaus esitetään kuviossa 4. Se koostuu tutkimuksen rajauksesta, tutkimuksen näkökulmasta ja keskeisistä kysymyksistä.

Aluksi, *tutkimuksen rajauksena* (kuvio 4) markkinaorientaation rooli keskittyy tässä työssä sitä *mahdollistavien tekijöiden* tarkasteluun, joista tämän tutkimuksen kannalta keskeisin on informaation tärkeys (luku 2.6). Toisin sanoen markkinaorientaatio ei ohjaa suoraan tutkimuksen toteuttamista. Jaworski & Kohlin (1990, 5) esittämässä markkinaorientaation määritelmässä *markkinatiedon jakaminen ja leviäminen* mahdollisimman laajasti organisaatiossa on *ensimmäinen keskeinen edellytys markkinaorientaation onnistumiselle*, sillä se luo yhteisesti jaetun perustan toiminnalle. Tämä vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailuedun vahvuuteen (Slater ym. 2012,

18, 22, 25). Markkinaorientaation laajan tutkimuskentän rajaaminen oli oleellista, jotta voitiin päästä tarkastelussa syvemmälle.



**Kuvio 4.** Teoreettisen viitekehysten kuvaus.

Toinen tärkeä markkinaorientaation mahdollistumisen edellytys liittyy markkinatiedon sisältöön: tiedon kokoamiseen, kerryttämiseen ja edelleen jalostamiseen sekä analysoidun tiedon hyödyntämiseen vastineen tuottamisessa (ks. Celuch ym. 2000, 944–945). Tässä tutkimuksessa vastineen implementoinnin suunnittelu luetaan osaksi vastineen suunnittelua (Jaworski & Kohli 1993, 66). Myös laatutekijät katsotaan kuuluvaksi tiedon sisältöön, kuten tiedon oikea-aikaisuus ja oleellisuus työtehtävien suorittamiseen liittyen. Koska tarkastelun kontekstina on yrityksen sisäinen toiminta, tiedon kerääminen markkinalta jää tässä tarkastelussa pois. Tässä ei myöskään käsitellä yrityksen sisäisiä sähköisiä tietokanavia, intranetiä tai sähköpostia. (kuvio 4)

Seuraavaksi tutkimuksen näkökulmana sosiaalisen kulman viitekehys kiteytetään tässä työssä sosiaalisen pääoman teoriasta sovelletuilla käsitteillä, joita täydennetään ja vahvistetaan verkostoteorialla sekä suhteiden emotionaalisella tarkastelulla (luku 4.4, taulukko 8: kuvio 4). Sosiaalinen verkostoteoria tarjoaa keinoja kuvata yrityksen toimijoiden välisiä dyadisia yhteyksiä ja niiden rakentumista vuorovaikutteiseksi verkostoksi. Tässä tutkimuksessa näiden yhteyksien ja niiden toimivuuden laajempaan kuvaamiseen pyritään sosiaalisen pääoman teorian avulla. Sen keskeisenä teemanä on, että juuri sosiaalisen toimintaympäristön tietyillä ominaisuuksilla – kuten aktiivisilla sosiaalisilla verkostoilla, vastavuoroisuutta suosivilla normeilla ja

ihmisten välisellä luottamuksella – on kykyä tehostaa ja kannustaa yhteisön toimintaa, sillä ne helpottavat toimintojen sosiaalista koordinaatiota ja mahdollistavat yksilöiden sellaisia toimia ja tavoitteellista tekemistä, jotka ilman sitä olisivat mahdottomia (Ruuskanen 2005; Jokivuori 2005, 16; Nahapiet & Ghoshal 1998, 244–245; Coleman 1988, 96–97) Yrityksen sisällä muodostuneen sosiaalisen pääoman on mm. todettu mahdollistavan yksiköiden välistä resurssien vaihdantaa ja tuoteinnovointia (Gabbay & Zuckerman, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998).

Tiedon jakamisessa yksilöllä ja hänen käyttäytymisellään on rooli niin tiedon lähettäjänä kuin vastaanottajana (Kilduff & Tsai 2003, 33). Itse tiedon vaihdanta on vuorovaikutteista, sosiaalista (Möller & Wilson 1995). Sekä *yksilön oma toiminta* että *yhteistoiminta* voivat vaikuttaa myös tiedon sisältöön liittyviin seikkoihin monin eri tavoin. Markkinaorientaation mahdollistumiseksi tiedon tulisi kulkea ja saavuttaa *yhteistyökumppanit* kaikkien yrityksen prosessien ja niiden vaiheiden yhteydessä (ks. Slater ym. 2012, 2). Tämä tutkimus lähestyy tätä tarkastelemalla, miten organisaation sisäinen yhteistoiminta toteutuu ja miten se *yhteisen toiminnan lopputulemana* mahdollistaa markkinatiedon hyödyntämisen toteutumista sekä tiedon jakamista yhteistyökumppaneiden suhteissa ja verkostoissa. Tällöin yhteistoiminnassa keskeistä on markkinatieto ja markkinaorientoitumiseen liittyvä informaatio, sen välittyminen ja yhteisen ymmärryksen muodostuminen tehtävästä, tavoitteista, toimintatavoista sekä yhdessä toimimisen tärkeydestä. Tämän informaation oikea-aikainen jakaminen ja levittäminen on hyödyllistä organisaatiolle, sillä kullakin toimijalla on näin mahdollisuus käyttää sitä, vaikuttaa siihen, kysyä lisää, kommentoida ja siten lisätä sen arvoa. Organisaation yksiköissä keskeistä on mahdollistaa yhteisen ymmärryksen muodostuminen informaation merkityksestä ja vaikutuksista yritykselle. (Slater & Narver 1995, 64–65, 67; Narver ym. 1998, 241; Kohli & Jaworski 1990)

Yrityksen toiminnan markkinasuuntautuneisuus tekee vuorovaikutuksen ja sen toimivuuden tärkeäksi, sillä hetkellinenkin vuorovaikutus on keino hankkia, jakaa ja hyödyntää tietoa ja vaikuttaa (Borgatti & Cross 2003, 440; Narver & Slater 1990, 22; Köhler 2019, 68). Vuorovaikutukseen vaikuttavat kontekstitekijät, organisatoriset tekijät sekä sosiaaliset tekijät (Möller & Wilson 1995, 26–27, 32, 45; Ruekert & Walker 1987) Osapuolten vuorovaikutuksen toimivuuteen liittyy odotuksia, tulkin-  
taa ja luottamuksen vaihtelevuutta (Turner 2002, 245).

Lopuksi *markkinaorientoitumisen mahdollistajia* määritetään kolmen keskeisen kysymyksen kautta: Ketkä toimivat yhdessä? Miten he toimivat yhdessä? Miksi he toimivat juuri niin? (Kuvio 4)

Tämän tutkimuksen sosiaalisen pääoman tulkintamallissa (taulukko 8) yhteisen toiminnan lopputulemana – yhteisen hyödyn tavoittelemisena ja saavuttamisena – nähdään mahdollisuus toiminnan yhteisen suunnan löytymiseen ja markkinaorientoitumisen toteuttamisen oivaltamiseen. Sitä lähestytään tässä tutkimuksessa vastaa-

mallalla tutkimuskysymykseen ja kolmeen osaongelmaan. Tutkimuskysymys saa muodon:

*Miten toimijoiden vertaissuhteet markkinointi-, myynti- ja viestintätiimeissä ja näiden tiimien välillä rakentuvat ja toimivat yrityksen kehittäessä markkinaorientoitumistaan?*

Tutkimuskysymys jakautuu kolmeen osaongelmaan. Seuraavaksi kuvataan, miten niihin pyritään vastaamaan tämän tutkimuksen sosiaalisen pääoman tulkinnan käsitteiden avulla. Ensimmäisen osaongelman avulla tarkastellaan, *ketkä toimivat yhdessä*, ja miten he kuvaavat yrityksen sisäisiä suhteitaan (kuvio 4).

*1. Miten työyhteisön vertaissuhteet näkyvät sosiaalisessa toiminnassa organisaation kehittäessä markkinaorientoitumistaan?*

Tässä osaongelmassa tarkastellaan markkinaorientoitumisen mahdollistumista suhteiden luonteen arviointina (taulukko 8). Tiimitason tarkastelun suunta on horisontaalinen, ja näitä sosiaalisia suhteita nimitetään siten vertaissuhteiksi. *Yhteistyökumppaneista* saadaan tietoa syventymällä suhdeverkostoon ja vertaissuhteiden luonteeseen. *Sosiaalisen verkoston rakenne ja muoto* antaa yleiskuvauksen siitä, mitä ja minkälaisia siteitä toimijoilla on keskenään, ja ketkä ovat keskeisiä ja tiedollisesti arvostettuja toimijoita. *Suhteiden luonteen – myönteisyyden tai kielteisyyden – käsittely* on tässä tarkastelussa olennaista, sillä organisaatiossa ihmiset hakevat ja luovat suhteita paitsi tehtäviä toteuttaakseen myös emotionaalisista syistä, tyydyttääkseen emotionaalisia tarpeita. *Vertaissuhteiden piirteitä* ja niiden painotuksia selvitetään arvioimalla *suhtautumista osapuoliin*: markkinointi, viestintä, myynti ja tuotekehitys (ks. Labianca 2014, 244; Breckler 1984, 1191; Casciaro 2014, 227; Barsade & Gibson 2007, 51). Analyysi ja kuvaus esitetään luvussa 8 ja tulosten yhteenveto luvussa 10.1.

Toisessa osaongelmassa markkinaorientoitumisen kehittämisen mahdollistumiseen pureudutaan tarkastelemalla sitä, *miten toimitaan yhdessä* markkinatiedon näkökulmasta (kuvio 4).

*2. Miten organisaation sisäiset tietopolut rakentuvat ja toimivat markkinaorientoituvassa yrityksessä?*

Tässä osaongelmassa selvitetään, miten yhteistoiminta muotoutuu ja miten tiedon koetaan ja kuvataan kulkevan, saavuttavan toimijoita ja hyödyttävän työtehtävien toteuttamisessa (ks. Borgatti ym. 2009, 894). *Yhteistoiminta* kuvaa toimintaa ja suhteiden ja *verkoston toiminnallisuutta*, yrityksen sisäistä vuorovaikutusmaailmaa, *epävirallista vuorovaikutusta ja virallisia vuorovaikutustilanteita*, toistuvia sosiaalisen yhteistoiminnan muotoja ja käytäntöjä. Siitä ja *tietopolkujen* muotoutumisesta saadaan tietoa tarkastelemalla *suhdeverkoston laatua ja toimivuutta* ja *vertaissuhteiden sisältöä* (taulukko 8). Yhteistoiminnan tarkastelussa toimijoiden koke-



muksia virallisista vuorovaikutustilanteista ja suhteiden sisällöstä arvioidaan tarkastelemalla *suhtautumista yhteistoimintaan*. Analyysi ja kuvaus esitetään luvussa 9 ja tulosten yhteenveto luvussa 10.2.

Kolmannessa osaongelmassa selvitetään sitä, *miksi toimitaan, kuten toimitaan* (kuvio 4).

### 3. *Miten yrityksen markkinaorientoitumisen kehittäminen hahmotetaan ja ymmärretään tiimien sosiaalisessa toiminnassa?*

Tässä tutkimuksessa sosiaalisen pääoman tulkinnassa vuorovaikutteisen *yhteisen toiminnan lopputulemana* on tiimitasolla tapahtuva yhteisen ymmärryksen muodostuminen markkinaorientoitumisesta ja sen kehittämisestä (ks. Nahapiet & Ghoshal 1998, 253; Uphoff 2000, 218). Tässä ei siten tarkastella markkinaorientoitumisen vaikutusta yrityksen suorituskykyyn tai tulokseen. *Yhteisen ymmärryksen* muodostumisella ei tarkoiteta ajattelemista samalla tavalla, vaan yhteisesti muodostuneiden kuvausten ja kielen syntymistä, tavoitteen paremmin ymmärtämiseksi ja oivaltamiseksi, ja lopulta *yhteisen hyödyn* tuottamista. Kolmannen osaongelman käsitteilyssä tarkastellaan miten ja miksi sosiaalinen toiminta toteutuu niin, että yhteisen toiminnan lopputulemana markkinaorientaation kehittyminen etenee tai on hidasta. Siinä yhdistetään tapauskuvauksessa (luku 7) esitettävä johdon näkemys markkinaorientaation kehittämisestä sekä osaongelmissa 1 ja 2 (luvut 8 ja 9) analysoitu ja kuvattu tiimitason kokemus kehittämisestä. Tämä yhteenveto esitetään luvussa 10.3

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan yhteistyön osapuolia yrityksen sisällä ja heidän toimintaa yhdessä yrityksen markkinaorientoitumisen ja sen kehittämisen mahdollistumiseksi. Sosiaalinen toiminta nähdään tämän tutkimuksen tarkastelussa laajasti. Toisaalta strategisena sosiaalisena toimintana, jossa tavoitteena on oma tai omaan asiaan liittyvä menestyminen, esimerkiksi vaikuttamalla toisen toimijan toimintaan. Toisaalta kommunikatiivisena sosiaalisena toimintana, jolloin toimijat ovat orientoituneet ensisijaisesti ajamaan yhteistä etuaan, mutta heillä on vuorovaikutuksessa myös yksilöllisiä päämääriä. (Habermas 1994, 68–69; Nahapiet & Ghoshal 1998; Uphoff 2000)

Seuraavassa luvussa kuvataan tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestyminen ja kuvataan tarkemmin, miten empiriasta saadaan tietoa tutkimuskysymykseen ja osaongelmiin vastaamiseen.

## 6 Metodologia

### 6.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestyminen

Tämän tutkimuksen kuvaus ja ongelmanasettelu lähtee liikkeelle sosiaalisen näkökulman vähäisyydestä markkinaorientaatiotutkimuksessa. Tutkimusasetelmassa markkinaorientaation mahdollistumisen tarkastelu asettuu sosiaalisen toiminnan kontekstiin. Näin tutkimuksen päähuomio on mahdollista selkeämmin kohdistaa juuri sosiaaliin suhteisiin, sosiaaliseen toimintaan ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen yrityksen sisällä, kun markkinaorientaatiota kehitetään. Positivistiselle tutkimusperinteelle tyypillisen objektiivisen havainnoinnin ja määrällisen mittaamisen sijaan, ilmiön tieteenfilosofinen lähestyminen voidaan näin luoda sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Tällöin tarkastellaan sitä, miten toimijoiden tavat hahmottaa ja ymmärtää markkinaorientoitumisen kehittämistä on sosiaalisesti rakentunutta (Berger & Luckmann 1994, s).

Sosiaalinen konstruktionismi pyrkii ymmärtämään, miten näennäisesti objektiiviset ilmiöt, kuten organisaatiot, ryhmät, suhteet, toiminta, ideat tai käsitykset ovat rakentuneet yksilöiden subjektiivisista merkityksistä ja intersubjektiivisista prosesseista. (Eriksson & Kovalainen 2011, 12; Hacking 1999, 40–41; Tuomela, 2013) Subjektiivinen näkemys todellisuudesta perustuu havaintoihin ja kokemuksiin, jotka voivat olla eri ihmisillä erilaiset ja voivat vaihdella aikaan ja kontekstiin liittyen. Konstruktionismi olettaa, että tosiasialliset toimijat tuottavat sosiaalista todellisuutta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa, että he voivat vuorovaikutuksessa myös muuttaa näkemyksiään ja ymmärrystään sosiaalisesta todellisuudesta. Totuutena pitämämme on kullakin hetkellä hyväksytty tapa ymmärtää maailmaa. (Eriksson & Kovalainen 2011, 5; Burr 2015, 4–5)

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkasteltuna todellisuuden voidaan ajatella rakentuvan kielellisessä vuorovaikutuksessa, sillä kieli ja symboliuniversumit ovat mukana lähes kaikessa kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa ja sosiaalisessa toiminnassa. Jopa kaikkein konkreettisimmat tosiasiat ovat rakentuneet sosiaalisesti kielellisten määrittelyjen avulla. (Berger & Luckmann 1994, 77–83)

Seuraavassa sosiaalisen konstruktionismin filosofista positiota kuvataan Burr'in (2015, 2-5) kokoaman neljän keskeisen perusoletuksen linjaamana, minkä jälkeen

esitetään tässä työssä sosiaalisen toiminnan tarkastelussa hyödynnettävä Tuomelan (2002, 7, 10) kuvaama suppeampi sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapa.

Sosiaalisen konstruktionismin ensimmäisenä perusoletuksena on kriittisyys itsestään selvänä pidettyyn tietoon ja pyrkimys avata sitä laajempaan tarkasteluun. Oletuksena on, että maailma ei ole havainnoitsijalle objektiivinen, vaan hahmottuu vasta kielen välittämän inhimillisen kokemuksen kautta. Todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta, yksilöiden ja ryhmien tulkintaa, eikä osa asioiden, ihmisten tai yhteiskunnan luonnollista järjestystä (Burr 2015, 2–3; Hacking 1999, 40–41).

Toiseksi, ymmärrys on historian ja kulttuurin suhteen relativistista. Se on paitsi erityistä tietyissä kulttuureissa tai historian ajanjaksoissa, myös niiden tuotosta. Lisäksi se on riippuvaista kyseiseen aikaan ja kulttuuriin liittyvistä sosiaalisista ja taloudellisista olosuhteista. (Burr 2015, 3–4)

Kolmanneksi, tietoa todellisuudesta ja maailmasta syntyy, kertyy ja säilyy ihmisten välisessä päivittäisessä vuorovaikutuksessa kommunikaatiosopimusten avulla, mutta myös muuttuu, valikoituu ja unohtuu. Kaikki konstruktioksi mainitsemisen arvoinen on rakentunut tai rakentuu selkeissä vaiheissa, siten että myöhempi vaihe rakennetaan aiempien vaiheiden varaan tai niiden pohjalta. Kaikella, mikä on konstruktioksi kutsumisen arvoista, on sen rakentumishistoria. (Burr 2015, 4; Hacking 1999, 79; Berger & Luckmann 1994, 52)

Neljänneksi, tieto ja sosiaalinen toiminta liittyvät yhteen. Eri konstruktioihin liittyy kulloinkin tietynlaista sosiaalista toimintaa. Todellisuudesta voidaan konstruoida useita eri versioita: elämästämme ei niinkään ole olemassa absoluuttisia totuuksia, vaan pikemminkin erilaisia selitystapoja ja kertomuksia. Todellisuus rakentuu toisiinsa liittyvien kommunikaatiomallien avulla. Siten todellisuus rakentuu yksittäisten toimien sijaan jatkuvan toiminnan monimutkaisista ja järjestetyistä malleista. (Eriksson & Kovalainen 2011, 12).

Tässä tutkimuksessa tiimien sosiaalisen toiminnan tarkasteluun ja sen vaikutuksiin yhteisen toiminnan hahmottamisessa sovelletaan suppeampaa sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapaa, josta Tuomela (2002, 7, 10) nostaa esiin kaksi seikkaa. Ensimmäiseksi sosiaalisten käytänteiden ydinmerkityksessä on toistuvat kollektiiviset sosiaaliset toiminnat, jotka perustuvat kollektiiviseen intentionaalisuuteen ja ettujen me-asenteiden muodossa. Toiseksi sosiaaliset instituutiot ovat riippuvaisia kollektiivisesta hyväksynnästä, ts. ryhmän jäsenten merkityksellisestä me-asenteesta ja sitä tyydyttävistä sosiaalisista käytänteistä ja ylläpitävistä me-asenteista.

Tuomela kuvaa sosiaalisen maailman rakentumista ryhmä-käsitteen avulla. Hän on määritellyt kaksi kollektiivisen intentionaalisuuden muotoa: minä-moodi ja me-moodi. Tämän erottelun avulla voidaan kuvata ja jäsentää tiimien ja ryhmien sosiaalista toimintaa ja sosiaalisuuden muotoja. (Tuomela 2013, 5) Sosiaalisuuden asteen tarkasteluun Tuomela & Kuusela (2011, 92–95) esittävät neljä kategoriaa: *jaetun päämäärän, keskinäisen riippuvuuden, yhteisen toiminnan ja ryhmänä toimimisen*

*kategoriat*. Tiimissä, jossa käyttäytymistä voidaan kuvata jaetun päämäärän mukaan, sosiaalisuuden aste on heikkoa. Kun taas tiimissä, joka toimii ryhmänä, sosiaalisuuden aste on vahvaa. Tässä tutkimuksessa lähestymistapaa hyödynnetään siinä, miten suhdenäkökulmasta työyhteisön tiimit, yhteistoiminta ryhmissä ja toiminnan tavoiteltu suuntautuminen niissä konstruoituu ja miten se koetaan.

Minä- ja me-moodin ero on tärkeä ja sitä kuvataan seuraavassa lyhyesti. Individualistisessa minä-moodi lähestymistavassa yksilöt ovat ainoita toimijoita. Me-moodissa perustavaa on toimiva ryhmä ja ryhmäajattelu vastakohtana minä-moodi-ajattelutavan yksilötoimijoille ja individualistiselle (ei välttämättä egoistiselle) minä-ajattelulle ja -päättelylle. (Tuomela 2002, 10; Tuomela & Kuusela 2011, 102)

Ensin, *kollektiivisessa yhteistoiminnallisessa minä-moodi-toiminnassa* toimijat tekevät yhteistyötä yksilöllisesti intentionaalisesti (yksilöinä), eivät yhdessä intentionaalisesti. Siinä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta: yhteistyön tavoitteeseen liittyvä sisältö (suunnattu tavoitteellisuus) sekä yhteistyön sosiaalinen sisältö (vastavuoroisuus tai valmius toiminnan mukauttamiseen). Minä-moodi-tapauksessa joukko yksilöitä voi ”sopia esimerkiksi rakentavansa sillan yhdessä”, mutta he voivat edelleen toimia yksityisinä henkilöinä siinä mielessä, että kunkin omat yksilölliset halut ja uskomukset ovat ratkaisevia, ja kompromissit mahdollisia. Tällaisessa *keskinäisen riippuvuuden* tapauksessa yksilörationaalisuus ohjaa yksilöiden toimintaa. Minä-moodi-tarkastelussa toimintaan osallistuvien yksilöiden kollektiivinen sitoumus on erilainen kuin me-moodi-tarkastelussa. Se ei välttämättä perustu ryhmän hyväksi toimimiseen vaan pikemminkin, ainakin osittain, kunkin yksilön omaksi hyväkseen toimimiseen. Minä-moodi-ryhmissä jäsenet periaatteessa vastaavat yksilöinä kaikista niistä toimista, joihin ottavat osaa, vaikka jäsenet voivatkin delegoida ryhmän tehtäviä joillekin jäsenille. Kun minä-moodi-ryhmän toimintaan liittyy ryhmäperusteita heikossa mielessä, puhutaan minä-moodi-perustaisesta kollektiivisesta intentionaalisuudesta. (Tuomela & Kuusela 2011, 104, 107)

Minä-moodi-tapauksessa osallistujat eivät ole vastaavalla tavalla kollektiivisesti sitoutuneita eivätkä yhdessä kollektiivisesti konstruoi itsestään yhtenä toimivaa ryhmää. Pikemminkin minä-moodissa osalliset näkevät itsensä joukkona yksilöitä, jotka ovat *riippuvuussuhteissa keskenään* kyseessä olevan toiminnan suhteen ja aikovat toteuttaa tietyn lopputuloksen toimintaan liittyvien yksityisten henkilökohtaisten sitoumusten perusteella. (Tuomela & Kuusela 2011, 109)

Toiseksi, käsitteellisesti *me-moodi* -toiminta on Tuomelan (2013, 152–153, 164) mukaan luonnostaan yhteistoiminnallista. Me-moodi-näkökulman määritelmä sisältää \*ryhmäetoksen - yhteisesti rakentuneen perustavoitteen, arvot ja uskomukset - eli toimimisen ryhmän puolesta, \*kollektiivisen sitoutumisen eli toimimisen ryhmän jäsenenä, \*tunne-elementin eli me-tunteen, sekä \*näihin perustuvan toiminnan. Ryhmän jäsenten ajatellaan konstruoivan ryhmän ja omaksuvan tavan ajatella ryhmää entiteettinä, joka ohjaa heidän elämäänsä ryhmän jäsenenä. Me-moodissa toimimi-

nen on pohjimmiltaan ryhmäpositiossa tai -roolissa toimimista. Tämä tarkoittaa, että ryhmäelämään liittyy osittainen depersonalisaatio: ryhmien identiteetti säilyy vaihtuvasta jäsenistöstä huolimatta, sillä ryhmillä on oma, sen yksittäisistä jäsenistä riippumaton historia. (Tuomela 2007, 3; Tuomela 2013, 55; Tuomela & Kuusela 2011, 105)

Me-moodi-tapauksessa ryhmän jäsenet näkevät itsensä osana *ryhmää, joka toimii kuin yksi toimija*, ja pyrkivät pitämään huolta siitä, että heidän yhdessä aikomansa lopputulos tulee toteutetuksi. Ryhmän jäsenet osallistuvat toimintaan ryhmäperusteella, joka suosittaa tai vaatii heiltä tiettyjä toimia ryhmän parhaaksi. He ovat kollektiivisesti sitoutuneita toimintaan, koska heidän yhteinen intentionsa toimia perustuu ryhmäperusteeseen eli siihen, että ryhmällä ryhmänä on yhteinen päämäärä. (Tuomela & Kuusela 2011, 109)

Vertaissuhteiden piirteitä ja toimivuutta selvitetään tässä tutkimuksessa eri näkökulmista, ei yhdestä objektiivisesta totuudesta. Tarkastelun aineistona on toimijoiden kuvaukset yrityksen sisäisistä yhteistyökumppaneista, yhteistoiminnasta ja vuorovaikutustilanteista yrityksen sisäisessä sosiaalisessa ja fyysisessä toimintaympäristössä. Tässä keskitytään tiimitason toimijoiden subjektiivisen kokemuksen ja näkemyksen sanottamiseen työarjen todellisuudesta yksilöinä ja tiimin jäseninä. Tutkija on näiden tilannekuvausten objektiivinen tarkkailija ja tulkitsija.

Käsitystä sosiaalisesta todellisuudesta, tiedosta ja kielestä luodaan tässä tutkimuksessa realistisen ja relativistisen näkemyksen yhdistelmänä. Toimijoiden määrittämää ja kuvaamaa suhdeverkostoa lähestytään realistisesta näkökulmasta. Organisaatiokontekstissa verkotorakenne heijastaa usein melko realistisesti myös virallista organisaatorakennetta. Relativistisessa lähestymisessä selvitetään haastatte luissa ihmisten itse asioille, suhteille antamia merkityksiä eri olosuhteissa, eri aikoina, eri tilanteissa ja eri paikoissa ja miten he näkemyksiään kuvaavat ja sanottavat. Haastattelemalla kerätään tietoa siitä, mitä he ajattelevat suhteista, tavoitteista sekä markkinaorientoitumisesta ja mitä seikkoja siihen liittävät, sekä millaisia arvoja ja millaisia kokemuksia heillä on työyhteisössään. (Eriksson & Kovalainen 2011, 7–8) Tiimitason tarkasteluun tuo laajuutta rinnakkaistarkastelu johdon haastattelujen ja sekundääriaineiston pohjalta luodun markkinaorientoitumisen kehitystarinan kanssa.

Tutkimuksen toteuttamisessa perusoletuksena on, että pääsy yhteisesti jaettuun yksilöllisesti rakentuneeseen, toimivaan ja muuttuvaan todellisuuteen tapahtuu vain sosiaalisten konstruktioiden, kuten kielen ja yhteisesti jaettujen merkitysten kautta/avulla. Siksi konstruktionistinen tutkimus ei keskity pelkästään empiirisen aineiston sisältöön, vaan myös siihen, miten nämä sisällöt ovat rakentuneet kielellisesti (language practices). Kohteena on inhimillisen merkityksenannon koko kirjo, eikä etukäteen määritellä selitettäviä tai selittäviä muuttujia. Sosiaalisen konstruktionismin perusoletuksena on myös, että samasta aineistosta voidaan tehdä useampia

tulkintoja, jotka kaikki todennäköisesti ovat mielekkäitä. (Eriksson & Kovalainen 2011, 11)

Yhteistoiminnan tarkastelu markkinaorientaation mahdollistamiseksi painottuu tässä laadulliseen menetelmään, mutta mukana on myös kvantitatiivinen sosiaalisen verkoston tarkastelu. Liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa on yleistä, että laadullista tutkimusta käytetään ensitutkimuksena, jota seuraa kvantitatiivinen tutkimus (Eriksson & Kovalainen 2011). Tässä tutkimuksessa kvantitatiivista verkostotutkimusta käytetään sekä yleiskuvauksena taustaksi laadulliselle tutkimukselle että laadullista tutkimusta täydentävänä kunkin osaongelman käsittelyssä. Näin ollen aineistonkeruusta muodostuu monipuolinen kokonaisuus.

Koska ilmiön tieteellisen lähestymistavan myötä kieli ja kielellinen tulkinta on tutkimuskohteena keskeinen, valittiin sen tulkintaan soveltuvaksi analyysimenetelmäksi kolmiosainen affektio-kognitio-toiminta -malli. Sen avulla voitiin ryhmitellä analyysiä varten toimijoiden tulkinnat suhteistaan ja vuorovaikutuksestaan.

Konstruktivistinen näkemys tiedon tuottamisesta on hyödyllinen laadullisessa tutkimuksessa, sillä tutkimuksen peruseriaatteena korostuu tutkijan ja tutkimuskentän sekä vuorovaikutuksen ja ymmärtämisen läheinen yhteys. Reflektointi on keskeinen osa konstruktionismia. (Eriksson & Kovalainen 2011, 12) Hacking (1999, 77) määrittää konstruktioismin rakentamisena tai osista kokoamisena. Tämän tutkimuksen toteuttamisessa tutkijan oma käytännön työkokemus markkinoinnista, viestinnästä ja myynnistä, tiimityöstä, vertaissuhteista niin tiimi- kuin esimiestasolla on antanut käytännön valmiudet ilmiön lähestymiseen (Merton 1972). Teorian ja empirian kanssa yhdessä osaongelmien tarkastelun luomasta kokonaisuudesta rakentuu kokonaistulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Myös tutkimus sinänsä on kielellinen konstruktio, rakennelma tietyistä puitteista tietyissä olosuhteissa.

## 6.2 Tutkimusstrategia

### 6.2.1 Tapaustudkimus tutkimusstrategiana

Case-tutkimus on kattava empiirisen tutkimuksen tutkimusstrategia, jossa ilmiötä tarkastellaan tosielämän kontekstissa (Yin 2003, 2, 13–14). Kontekstin ja tapauksen raja ei aina ole selvä. Usein konteksti tekee tapauksen ymmärrettävämmäksi ja osaltaan myös selittää sitä rikastaen sen kuvausta. (Eriksson & Koistinen 2005, 7) Tapaustudkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi mahdollistaa monimutkaistenkin sosiaalisten ilmiöiden tarkastelun, holistisen näkökulman toteuttamisen sekä näkymän syvemmälle tutkittavaan ilmiöön (Eisenhardt 1991; Simons 2014, 457).

Tapaustudkimus on koko tutkimusprosessia ohjaava lähestymistapa. Laadullinen aineisto on tyypillistä, mutta sen ohella tapaustudkimuksissa käytetään usein myös määrällistä aineistoa (Deacon ym. 1998). Aineistojen monimuotoisuuteen voi liittyä

myös aineistojen ajallinen tarkastelu. Pitkittäisaineistolla voidaan tutkia muutosta, kehityskaarta ja historiaa. Vastaavasti poikkileikkausaineistolla voidaan yksittäistapaustutkimuksessa selittää jotain ilmiötä rajattuna aikana (Yin 2003, 40–41; Aaltio 2014, 7). Lisäksi tapaustutkimuksessa voidaan käyttää hyvinkin monenlaisia aineiston analyysimenetelmiä (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Juuri tätä perspektiivien monimuotoisuutta pidetään tapaustutkimuksen vahvuutena. (Stake, 1995; Simons 2014, 457). Nämä ovat myös tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hyvin tulokset kuvaavat tutkittavaa ilmiötä (Lincoln & Guba 2009; Yin 2013).

Case-tutkimusta koskevassa kriittisessä keskustelussa ja pohdinnassa nostetaan esiin riittämätön määrällinen tarkkuus, sekä täsmällisyys ja objektiivisuus. Lisäksi tulosten yleistettävyydessä on pysyttädyttävä teorian laajentamiseen (analytical generalization) ja uudistamiseen, ei frekvenssien laskemiseen (statistical generalization) tai teorian testaamiseen. Usein myös aineiston keruun laajuus ja ajallinen kesto sekä haasteet tulosten raportoinnin selkeydessä ovat nousseet kriitikoiden listalle. (Yin 2013, 325–326; Gerring 2004, 346, 352) Tapaustutkimuksen tavoite ei ole yleistävä, vaan pyrkimyksenä on ennemminkin tuottaa yksityiskohtiin menevää, täsmennetympää ja seikkaperäisempää tutkimusta (Stake 1995, 8; Yin 2003, 8). Eisenhardt & Graebner (2007, 30) korostavat, että tapaustutkimus on oleellista koota tarkasti ja laadukkaasti. Tapaustutkimuksen tuoreesti teoriaan vaikuttava tavoite on tärkeää kuvata ja perustella huolellisesti. Näillä tekijöillä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tulokset todennäköisesti pätevät toisessa kontekstissa (Lincoln & Guba 2009; Yin 2013).

Tapaustutkimuksen suunnittelussa määritellään, onko kohteena *yksi tapaus* vai *useita tapauksia*. Kummassakin näistä tutkimusasetelmista voi olla joko *yksi analyysiyksikkö* (holistic), jolloin tutkitaan yhden kohteen sisällä tai *useita analyysiyksiköitä* (embedded), jolloin tutkitaan useampia kohteita ja tehdään arvioita niiden välillä. (Yin 2003; Gerring 2004, 343; Eisenhardt & Graebner 2007) Tapaustutkimusta voidaan toteuttaa kuvailevana, selittävänä tai eksploratiivisena, uusia propositioita tuottavana tutkimuksena (Dyer & Wilkins 1991; Ryan ym. 1992, 115; Eriksson & Koistinen 2005, 9–18). Se voi olla tyypiltään myös itsessään arvokas, välineellinen tai kollektiivinen tapaustutkimus, jolloin keskeistä on yksittäisten tapausten rinnastaminen ja koordinaatio (Eisenhardt 1991; Stake 1995, 3–4). Organisaatiota tarkastelevassa yksittäistapaustutkimuksessa tapaus voi koostua yksilöistä tai ryhmistä, se voi kuvata sosiaalista rakennetta tai jonkin ilmiön dynamiikkaa (Lee 1989; Eisenhardt 1989).

Dyer & Wilkins (1991, 614–615) nimittää monitapaustutkimusta ”tapauksien tutkimukseksi” ja *yksittäistapaustutkimusta* tapaustutkimukseksi. Yksittäisen tapauksen tutkimus on heidän mukaansa tarkkaa, huolellista ja syvällistä tutkimusta, joka johdattaa tutkijan uusiin teorianäkökulmiin, uusien teoriayhteyksiin löytymiseen ja vanhojen kyseenalaistamiseen. Tämä lähestymistapa mahdollistaa pääsyn

niin lähelle tutkittavaa ilmiötä ja sen kontekstia kuin mahdollista, tulkintojen ja oivallusten tekemiseen. Keskeistä ymmärtämisessä on myös tapahtumien tai toiminnan kontekstin rikas kuvaaminen. Yksittäistapauksen syvän tarkastelun luoma näkemys voi tarjota teorian luomiseen ja kehittämiseen toisaalta tarkempaa, toisaalta tunnistettavaa näkemystä, sillä sen on täytynyt ottaa huomioon myös kontekstin monimuotoisuus. Yksittäistapaustutkimus soveltuu tutkimukseen, jossa tuotetaan kuvailevaa päättelyä, silti täsmällisyyttä ja täsmentämistä unohtamatta. Tässä lähestymistavassa syvyys on laajuutta tärkeämpää. (Dyer & Wilkinsin 1991, 614; Gerring 2004, 346, 352; Simons 2014, 466) Hyvää kuvausta ja tarinaa korostetaankin tapaustutkimuksessa. Keskeistä on ilmiön kuvaaminen niin hyvin, että toinen tutkija voi vaihatta tunnistaa saman ilmiön dynamiikan omassa tutkimuksessaan tai päivittäisessä kokemusmaailmassaan. Ne voivat toimia selkeinä esimerkkeinä uusista teoriasuhteista, uusista suuntautumisista ja uusista ilmiöistä, joita nykyteoria ja teoreettiset näkökulmat eivät vielä täysin kata. (Dyer & Wilkins 1991, 617)

Vaikka yksittäistapaustutkimuksella nähdään lukuisia etuja, keskeinen pohdinta on, kuinka tapaussidonnaista kuvaileva tutkimus on. Gerring (2004, 342) kuvaa tapaustutkimuksen yksittäisen kohteen intensiiviseksi tutkimukseksi, jonka tarkoituksena on ymmärtää muita samankaltaisista kohteista. Staken (Evers & Wu 2006) mukaan tapaustutkimus voi tuottaa arvokasta selkeyttä teoriaan ja sillä voi myös olla vaikutuksia yleistämiseen. Eisenhardt & Graebner (2007, 30) toteavat, että vaikka monitapaustutkimus luo vahvan perustan teorian luomiselle, yksittäistapaus voi mahdollistaa monimuotoisempien teorioiden luomisen, koska tutkija voi sovittaa teorian tarkasti tietyn tapauksen moniin yksityiskohtiin. Kun taas monitapaustutkija voi pitää vain ne seikat, jotka toteutuvat suurimmassa osassa tai kaikissa tapauksista. Esimerkkinä yksittäistapauksen yleistämisestä on tulosten soveltaminen toiseen yksittäistapaukseen, kuten tyypillisesti oikeustapausten arvioinnissa tai kliinisessä arvioinnissa (Mariotto ym. 2014, 364). Toisaalta epätyypillinenkin tapaus voi tarjota lukijalle mahdollisuuden tunnistaa erityisiä seikkoja, jotka voivat muokata hänen olemassa olevia tietojaan muihin tapauksiin liittyen (Evers & Wu 2006, 514). Seuraavassa luvussa esitetään tämän tutkimuksen lähestymistavan valinta ja rakentuminen.

## 6.2.2 Yksittäistapaus lähestymistapana tässä työssä

Tutkittava ilmiö tässä tutkimuksessa on yrityksen sisäisen yhteistyön toimivuus markkinaorientaation kehittämisessä. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sosiaalisten suhteiden roolista ja merkityksestä markkinaorientoitumisen mahdollistumisessa ja edelleen kehittämisessä. Kokeellisen tutkimuksen, kvantitatiivisen survey-tutkimuksen tai pelkästään arkistoon tai historiaan perustuvan tutkimusstrategian ei katsottu tuovan tavoiteltavaa selityskykyä ilmiölle (Yin 2003, 5). Tapaustutkimus



valittiin tutkimuksen lähestymistavaksi, koska se antaa mahdollisuuden ilmiön syvälliseen tarkasteluun ja uuden näkökulman löytämiseen markkinaorientaatioteoriaan. Seuraavassa kuvataan tapaustutkimuksen muodostamisen vaiheet (ks. Piekkari ym. 2010).

- *Teorian ja empirian vuoropuhelu.* Tutkimuksen tarkoitusta lähestyttiin luvuissa 2, 3 ja 4 kuvattujen teorioiden viitoittamana. Sosiaalisen pääoman teorian ja verkostoteorian tehtävänä oli linjata tutkimuksen suunnittelua, aineiston keräämistä ja analyysiä. Markkinaorientaatioteorian avulla puolestaan kohdennettiin tarkasteltavaa sisältöä. (ks. Evers & Wu 2006, 519, 522) Markkinaorientoitumisen mahdollistumisen rajaaminen tiedon näkökulmaan ja markkinaorientoitumista tukeva uusi toimintaprosessi löytyivät ja kiteytyivät tutkittavan ilmiön tarkemmiksi osa-alueiksi tutkimuksen ja aineiston käsittelyn edetessä (luku 6.3.3, kuvio 6). Tämä kohdensi tutkimusta vielä vahvemmin tiimitason toimintaan. Vastaavalla tavalla selkiytyi myös sosiaalisen pääoman tulkintamalli (luku 4.4.2, taulukko 8). (Dubois & Gibbert 2010, 129, 131, 133) Aikaisemman tietämyksen ja teorioiden vaikutus ennako-odotuksiin tutkimuksesta on tärkeä tiedostaa tapaustutkimuksessa, jotta tapaustutkimuksessa jäisi tilaa oivalluksille ja myös muulle kuin aiemman teorian sisällölle. Tässä työssä ennako-oletuksina voitiin pitää aiemmassa tutkimuksessa käsiteltyjä ilmiöitä: huono tiedonkulku organisaatiossa ja markkinoinnin, myynnin ja viestinnän suhteiden toimimattomuus. (ks. Evers & Wu 2006, 522) Tutkimus on kuvaileva. Tavoitteena on kontribuoida markkinaorientaatioteoriaan sosiaalisesta näkökulmasta.
- *Empiirisen tapauksen valinta ja perustelut.* Empiirisenä tapauksena oli *markkinaorientoitumisen kehittäminen*. Tutkimus toteutettiin *yksittäistapaustutkimuksena*, sillä markkinaorientoituminen on vain yksi yrityksessä toteutettavista toiminnan kehittämisen prosesseista. Tarkasteltava tapausyritys edusti hyvin tutkittavan ilmiön maailmaa ja antoi mahdollisuuden saavuttaa syvällistä ymmärrystä yrityksen sisäisten suhteitten dynamiikasta.

Tapauksen *kontekstina* oli yrityksen sisäinen toimintaympäristö ja työarki. Kontekstin kuvaus on osa tapaustutkimuksen syvää kuvausta, ja tässä se täydentyy myös markkinaorientoitumisen pitkittäisen kehityskaaren kuvauksella. (Dyer & Wilkins 1991; Stake 1995; Yin 2013, 325)

- *Tapauksen rajaus ja määrittely.* Tapaus rajattiin yrityksen sisäiseen toimintaan liittyväksi. Tutkimusasetelmassa tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin yksittäistapaustutkimuksena, joka sisälsi *useampia analyysiyksiköitä*, joissa sosiaalisia suhteita ja yhteistoimintaa tarkasteltiin. Tämä lisäsi

ymmärryksen syventämistä yksittäistapauksesta ja avasi uusia näkemyksiä ja oivalluksia. Markkinaorientoitumisen kehittymisen monipuolista tarkastelua täydennettiin markkinointiyksikön ulkopuolisilla kommentteilla yrityksen sisällä. (Yin 2003, 26, 40, 42, 46) Markkinaorientoitumisen kehittymisen ja muutoksen tarkastelu toi tutkimukseen mukaan myös aikaulottuvuuden. Tällainen ilmiön kehittymistä tai muuttumista koskeva tarkastelu pidemmän ajan kuluessa mahdollistui *pitkittäisaineiston* avulla. Syvyyttä tapauksen tarkasteluun toi myös historianäkökulma, sillä sekundääriaineisto kuvasi toiminnan kehityspolkua nykyhetkeen, eli empiirisen poikkileikkausaineiston keruuseen asti. *Poikkileikkausaineisto* mahdollisti yksityiskohtaiset, tiettyyn, rajalliseen ajan hetkeen sijoittuvat tilannekuvaukset. Silloin ei olla ensisijaisesti kiinnostuneita muutoksen vaiheista, vaan toimijoiden kokemuksista, tilanteista ja samantapaisten ilmiöiden ilmenemismuodoista rajallisena ajankohtana. (ks. Halinen & Törnroos 2002, 1294–1296; Jensen & Rodgers 2001, 237–238)

- *Sopivien aineistolähteiden valinta (taulukko 9)*. Tutkittavan ilmiön piirteet ja tutkimuskysymykset ohjasivat aineistohankintaa (Stake 1995, 50; Yin 2013, 328). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys ja osaongelmat olivat muotoa *miten*. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvatut apukysymykset olivat muotoa *kuka, miten, miksi* (luku 5, kuvio 4)

Aineisto kerättiin yhdestä yrityksestä. Kohdeyrityksessä oli mahdollista saada *kattava ja monipuolinen aineisto*, sisältäen haastattelut, havainnoinnit ja dokumentit (luku 6.3). Haastateltaviksi valittiin sellaiset henkilöt, jotka parhaiten tunsivat tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista. (Eisenhardt & Graebner 2007, 28; Piekkari ym. 2010, 113) Tiimitason *informantteja* olivat markkinointi & viestintä -tiimiläiset ja myyntitiimiläiset, koska he olivat keskeisiä toimijoita markkinaorientoitumisessa. Tarkastelua täydennettiin lisäksi sekundääriaineistolla sekä otantana valituilla henkilöillä johtoryhmästä ja tuotekehitysyksiköstä (luku 6.3). Usean aineistolähteen käyttäminen mahdollistaa aineistotriangulaation toteuttamisen (Piekkari ym. 2010).

Kenttätössä tutkijan rooli korostui aineiston kerääjänä, ei osallistujana tai vaikuttajana (Yin 2003, 7).

- *Analysointi*. Tapauksen systemaattista lähestymistä ohjasi teorian linjaama analyysistrategia. *Virallisia analyysiyksiköitä* (formal unit) olivat markkinointi & viestintä -tiimi ja myyntitiimi. Keskittymällä analyysissä tiimitasoon pyrittiin nostamaan tiimiläisten oma ääni esiin ja siten pääsemään syvemmälle suhteiden dynamiikkaan. Niitä analysoitiin intensiivisesti sosiaalisen verkostanalyysin sekä suhtautumisanalyysin avulla (luku 6.4). Virallisten analyysiyksiköiden yhteistoiminnan tarkastelu

palaverikeskeisessä työarjessa koostui kahdesta kokonaisuudesta, epävirallisesta vuorovaikutuksesta ja perusprosessin ja uuden prosessin virallisista palavereista. Kun tällaista itsessään arvokasta tapausta analysoidaan ja tulkitaan yksityiskohtaisemmin, tulkinnassa käytetään materiaalina tutkimukseen osallistuvien tiimitason toimijoiden näkökulmaa, heidän kokemuksiaan ja merkityksenantoprosessejaan, sisältäen heidän omia käsitteitään ja kieltään (Stake 1995, 3–4). Tutkimuksessa käytettiin kahta analyysimetodia: sosiaalista verkostanalyysiä ja suhtautumisanalyysiä. Ne olivat suhteiden ja suhteiden dynamiikan osalta osittain päällekkäisiä ja vahvistivat tutkimuksen uskottavuutta. (Yin 2013, 324) Analyysin toteutus esitetään luvuissa 8 ja 9.

Muita tarkasteltavia, kontekstia kuvaavia *epävirallisia analyysiyksiköitä* (informal units) olivat yrityksen johtoryhmä ja tuotekehitysyksikkö, joita tässä tarkasteltiin pinnallisemmin. (Gerring 2004, 344, 352) Johdon näkökulmaa käytettiin taustoittavassa roolissa tapauskuvauksessa sekä ristiin-pölytyksenä tiimitason näkökulman kanssa tulosluvussa 10.3.

- *Aineiston ja tulosten laadun* varmistamiseksi käytettiin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin neljää keskeistä kriteeriä: tutkimuksen yleinen uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), prosessin uskottavuus (dependability) ja tulosten vakuuttavuus (confirmability) (Lincoln & Guba 1985, 290). Tutkimuksen laadun arviointi esitetään luvussa 11.4.

Taulukkoon 9 on koottu kuvaus yksittäistapaustutkimuksen aineistolähteistä, tarkastelun aikaulottuvuudesta sekä tapauksen esittelystä.

**Taulukko 9.** Kuvaus yksittäistapausten aineistolähteistä ja tutkimusraportista.

Tarkastelutaso	Aineistolähteet ja aineistomuodot	Aineistolähteiden näkökulma tapauksessa	Tarkastelun aikajänne	Tapauksen käsittely	Tutkimusraportti
YRITYSTASO	*Johdon haastattelut *Sekundääriaineisto	Objektiivinen, ulkoinen näkemys ja tulkinta	Pitkittäis-tarkastelu	Kuvaus johdon näkemyksistä markkina-orientoitumisen kehittymisestä	*Teoreettinen viitekehys: luvut 2, 3, 4  *Tapauskuvaus: luku 7 <i>Markkinaorientaation kehittymisen kuvaus</i>
TIIMITASO	*Tiimiläisten haastattelut *Verkostoaineisto	Subjekttiivinen, oma kokemus ja tulkinta	Poikkileikkaus-tarkastelu, rajattu aikajänne	Analyysi ja tulkinta tiimiläisten näkemyksistä ja kokemuksista, kun markkinaorientoitumista kehitetään	*Tiimitason analyysi ja kuvaus: luvut 8, 9 <i>Markkinointi &amp; viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhteiden ja yhteistoiminnan dynamiikan tarkastelu markkinaorientoitumisen mahdollistumisessa</i>  *Tulosten yhteenveto: luku 10  *Johtopäätökset ja pohdinta: luku 11

- *Tapauksen esittely ja tutkimusraportti (taulukko 9).* Tapauksen esittely toteutettiin ensisijaisesti tiimitason näkökulmasta, kontekstin kuvaus johdon näkökulmasta. Tutkimusraportti on koottu teorian ja empirian vuoropuheluna tapauskuvauksesta (luku 7) ja tiimitason analyysistä (luvut 8, 9), tulosten esittelystä (luku 10) sekä pohdinnasta ja kontribuution kuvauksesta (luku 11). Tässä työssä katsottiin hyödylliseksi ja järkeväksi kuvata erikseen johdon näkökulma tapauskuvausraporttina ja tiimitason näkökulma varsinaisessa analyysissä ja sen raporttina, kummassakin teorian ja aineiston vuoropuheluna. Tapauskuvaus esittää yrityksen markkinaorientoituvan toiminnan kehitystarinaa pitkittäistarkasteluna. Tiimitason analyysi puolestaan toteutettiin poikkileikkaustarkasteluna, rajatun aikajänteen sisällä. Pyrkimyksenä oli säilyttää tutkimusraportissa aineistolähteiden todellisuudet ja kummankin tason tulkinnat sekä luoda rikas ja kattava kokonaiskuvaus sosiaalisesta näkymästä ja dynamiikasta (Dyer & Wilkins 1991, 615; Stake 1995, 9, 12).

Seuraavissa luvuissa kuvataan tarkemmin monimuotoisen aineiston keruun toteutuminen ja aikataulu, aineiston käsittelyn eteneminen sekä käytetyt analyysimenetelmät.

## 6.3 Aineiston kuvaus

Aineisto kerättiin yhdessä yrityksessä. Kohdeyrityksen valintaan ja kiinnostavuuteen vaikutti kolme keskeistä seikkaa. Ensinnäkin, yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä käynnissä ollut ja näköpiirissä yhä voimistuva murros oli merkille pantavaa. Toiseksi, silloin kun ensihavaintoja tästä kehityksestä oli yrityksessä tehty, välttämättömiksi arvioituihin toimiin oli jo ryhdytty tai oltiin ryhtymässä. Kolmanneksi, yrityksen markkinoinnin, viestinnän ja myynnin organisointitavan pohdinta ja toiminnan kehittämistarve oli osittain lähtenyt liikkeelle. Tämän organisaation katsottiin tarjoavan erinomaisen kohteen tutkittavan ilmiön erityispiirteiden tarkasteluun sekä ymmärryksen luomiseen ja lisäämiseen siitä (Stake 1995, 4, 8). Sisään pääsy kohdeyritykseen mahdollistui, koska yritykselle keskeisten toimintojen, markkinoinnin, viestinnän ja myynnin, keskinäisen yhteistyön toteutuminen kiinnosti myös yrityksen johtoa. Ilmiön tutkimiseen oltiin halukkaita tarjoamaan niin monipuoliset vaihtoehdot kuin suinkin. Näin tarjoutui tilaisuus kerätä aineistoa monimenetelmällisesti. Tässä luvussa kuvataan ensin aineiston keruun ja aineiston hallinnan tutkimuseettisiä periaatteita ja ratkaisuja, minkä jälkeen kuvataan empiirisen aineiston kokonaisuus. Se koostui useammasta aineistoyksiköstä.

### 6.3.1 Aineiston keruun ja aineiston hallinnan tutkimuseettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen toteuttamisessa noudatettiin tieteellisen tutkimuksen eettisiä toimintaperiaatteita: rehellisyyttä, huolellisuutta, sosiaalista vastuuta ja tutkittavien kunnioitusta (Resnik 1998, 53–73). Seuraavassa esitetään niiden toteutumista tutkimusyhteistyössä, aineiston keruussa ja aineiston hallinnassa. (utuguides.fi; dmp.tuuli.fi; fsd.tuni.fi)

Keskeistä oli hyvän ja toimivan yhteistyön luominen, kunnioittaminen ja ylläpitäminen tapausyrityksen kanssa. Ennen kenttätöön aloittamista tutkimusaineiston keräämisestä ja hyödyntämisestä tehtiin *kirjallinen sopimus* kohdeyrityksen kanssa. Se sisälsi sekä tutkimuskohteen ja aineistonkeruumenetelmien kuvauksen, kerättävään tietoon että henkilötietoihin ja henkilöiden yksityisyyteen liittyvän luottamuksellisuuslausekkeen. (Resnik 1998, 68)

Hyvä yhteistyö tapausyrityksen kanssa mahdollisti sekä pitkittäis- että poikittaisaineiston saamisen, keräämisen ja tarkastelun. Lisäksi taustamateriaalia oli käytettävissä sekä ennen haastattelukierrosta että haastattelukierroksen aikana ja jälkeen.

*Aineiston keruu* alkoi johdon haastatteluina ja tutustumisena monipuoliseen sekundääriaineistoon. Johdon ensihaastatteluissa myös pyydettiin ja saatiin *yritystason suostumus* sekä tiimitason haastatteluille että lupa palaverien observointiin. *Tiimitason suostumus* ja haastateltavien halukkuus osallistumiseen varmistettiin tutkimuksen yhteisesittelyllä markkinoinnin osastopalaverissa, jolloin kerrottiin tutkimuksesta ja sen toteuttamiseen liittyvästä luottamuksellisuussopimuksesta sekä aineistonkeruuprosessista. Osallistujilla oli samalla tilaisuus esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Tässä ensikohtaamisessa tutkija ja tutkittavat saivat kasvot. Tämän jälkeen jokainen haastattelu sovittiin *henkilökohtaisesti*. Haastattelujen alussa käytiin vielä henkilökohtaisesti läpi haastattelujen periaatteet ja luottamuksellisuus. Havainnoinneista sovittiin esimiesten kanssa, ja he informoivat tästä tiimejä ennen kyseisiä palavereja. (Resnik 1998, 53; Comstock 2013, 89, 167)

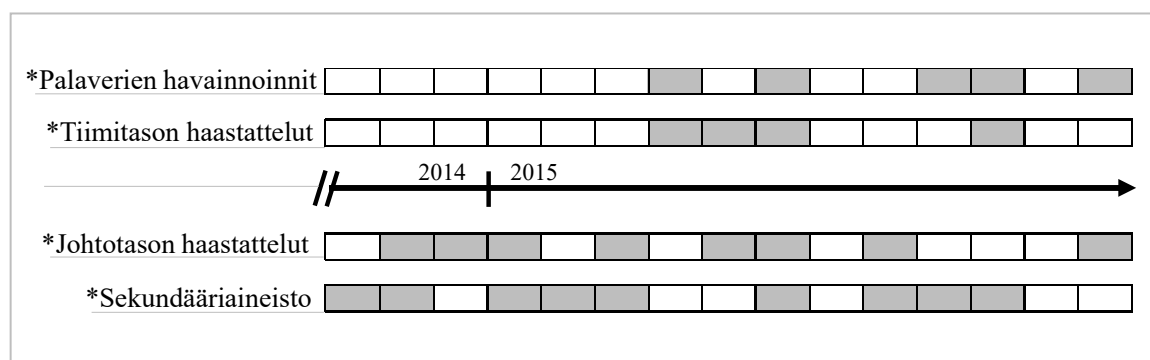
Ensimmäisiä *aineiston hallintaan* liittyviä ratkaistavia asioita on jo aineiston keruuvaiheeseen liittyvä huolellinen pohdinta, mitä henkilötietoja on tarve kerätä ja miten niitä käsitellään. *Suoria tunnisteita* olivat esimerkiksi henkilöiden ja tapausyrityksen nimet, epäsuoria tunnisteita olivat tittelit, työikä yrityksessä ja tiimi, johon kuului. Sensitiivistä tietoa ei kerätty. Aineiston järjestämisvaiheessa nimet anonymisoitiin ja poistettiin yksityiskohtaisia tunnistettavuuselementtejä, kuten tapausyrityksen nimi, toimiala sekä tuotenimikkeet. Käsikirjoituksessa ja sitaateissa puhutaan yleisesti tuotteesta, markkinointi & viestintä -tiimistä, myyntitiimistä ja tuotekehityksestä. Lisäksi haastattelujen litteroinnissa muokattiin tunnistettavia piirteitä, kuten haastateltavien murre tai tunnistettavat sanonnat. (Luku 6.3.3) *Epäsuorista tunnisteista* käytettiin haastatteluhetken tiimin jäsenyyttä. Titteleitä ei yksilöity, vaan organisaatioasemaa kuvaavia termejä olivat: johto, esimies ja tiimiläinen.

Epäsuorana tunnisteena voidaan pitää myös aineistonkeruun ajankohtaa. (Taulukko 10) Yksilöiden tunnistettavuutta vähentää ajan myötä myös se, että aineistonkeruun jälkeen henkilöt ovat saattaneet vaihtaa tiimiä, titteliä tai yritystä. Analyysiluvuissa asiayhteydessä esitettävät sitaatit ovat sopimukseen perustuen ilman tunnisteita. (Resnik 1998, 63, 68)

Tämän tapaustutkimuksen alkuperäinen aineisto on ainoastaan tutkijan käytössä, minkä vuoksi äänitallenteet (mpeg), litteroinnit (word), sekundääriaineistot (pdf) ja tutkimuspäiväkirjat (xls) on tallennettu tutkijan tietokoneelle, salasanan taakse. Varmuuskopioiden säännöllisestä ottamisesta on pidetty huolta. Paperiset aineistot on säilytetty lukkojen takana. (Resnik 1998, 56; Comstock 2013, 153; Simons 2014, 459)

### 6.3.2 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on yksilön kokemus ja havainnot yrityksen sisäisistä suhteista ja yhteistoiminnasta. Tällöin tiedon lähteitä ovat valituissa tiimeissä – markkinointi & viestintä ja myynti - työskentelevät yksilöt. Tiedon lähteenä hyödynnetään myös muuta organisaatiota: johtoa ja tuotekehitystiimin toimijoita haastattelujen muodossa sekä sekundääriaineistoa, kuten henkilöstötutkimusta. (Yin 2003, 76)



**Kuvio 5.** Aineiston keruun eteneminen.

Sekundääriaineistoa saatiin sekä ennen varsinaista kenttätöitä että sen aikana. Kenttätöissä toteutettiin haastattelut ja havainnoinnit sekä kerättiin verkostoaineisto. Tämä primääriaineisto koottiin kohdeyrityksestä päivittäisissä työskentelytilanteissa ja työympäristössä. Suhteita ja vuorovaikutusta käsittelevä aineisto kerättiin suoraan toimijoilta, ei esimiesten tulkitsemana ja välittämänä. (Koskinen ym. 2005, 154–160) Kokonaisuudessaan aineisto edustaa tutkittavaa ilmiötä hyvin ja monipuolisesti. Seuraavaksi kuvataan aineiston keruu kunkin aineistoyypin osalta erikseen.

## Haastatteluaineisto

Aineistokeräyksen haastatteluosuus toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen ja tutkimuksen viitekehyyksen, teoriaan pohjautuvien teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien puolistrukturoitujen kysymysten linjaamana. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä myös haastateltavien vastauksiin perustuen. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi ym. 2007; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88; Eskola & Suoranta 2014, 87)

Tutkimuksessa tarkasteltavan ydinjoukon valinta perustuu markkinaorientaatio-teoriaan. Markkinointi-, viestintä- ja myyntitiimit haastateltiin kokonaisuudessaan, jolloin haastateltavia oli kymmenen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei katsota olevan välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, sillä kysymys on aina tapauksesta. Tässä intensiivisellä tarkastelulla pyrittiin saavuttamaan teoreettista herkkyyttä kohdeilmiöstä (Eskola & Suoranta 2014, 61–62)

Yritys on kerroksinen kokonaisuus, niinpä keskenään samalla hierarkiatasolla olevien tiimien ymmärtämistä taustoitettiin ensin kohdetiimien esimiesten ja yritysjohdon puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Näin saatiin kokonaisnäkemys organisaatiosta ja sen uusista prosesseista, iso kuva yrityksen markkinaorientoituneen toiminnan kehittämisen nykytilanteesta sekä johdon näkemys organisaatiosta ja tiimien suhteista. Samalla syntyi ajatus haastatella tuotekehitysyksikön avainhenkilöt ja saada triangulaationa näkemys tutkittavien yksiköiden yhteistoiminnasta (ks. Ruekert & Walker 1987, 2). Kustakin tuotekehitystiimistä valittiin tarkoituksenmukaisella otannalla henkilöt, joiden oletettiin omaavan eniten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (ks. Hirsijärvi ym. 2007, 160)

Tiimitason henkilökohtaisissa haastatteluissa päästiin ruohonjuuritasolla syvennymään yhteistyöhön liittyviin kokemuksiin tiimeissä ja tiimien välillä. Yhteistyökumppaniarvioiden lisäksi tarkastelun kohteena olivat viralliset vuorovaikutustilanteet (taulukko 8). Haastattelut toteutettiin tilanteessa, jolloin toiminnan markkina-suuntautumista oli organisaatiossa kehitetty monissa eri vaiheissa jo yli kymmenen vuoden ajan. Tämä nykyhetkeä kuvaava empiirinen aineisto kerättiin vuoden 2015 aikana (kuvio 5). Suhteiden toimivuutta lähestyttiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Puolistrukturoidut yksilöhaastattelut perustuivat sosiaalisen pääoman rakenteellisiin ulottuvuuksiin ja suhde- ja kognitioulottuvuuksiin (Nahapiet & Ghoshal 1998, 251; Lin 2001, 246). Ensimmäisten puolistrukturoitujen haastattelujen jälkeen tehtiin tarvittavia muokkauksia ja tarkennuksia haastattelurunkoon.

Aineistolähteinä ovat jäsenet markkinoinnissa, myynnissä ja viestinnässä, niinpä jokainen heistä haastateltiin (Johanson ym. 1995, 23). Markkinointi- ja viestintä- ja myyntitiimien horisontaalitason haastatteluja oli yhteensä 10, puolet ja puolet

kummassakin tiimissä. Nämä haastattelut toteutettiin kahden kuukauden sisällä. Tuotekehitysosaston haastatteluja tehtiin yhteensä kolme. Esimiehiä haastateltiin sekä ennen tiimijäsenten haastatteluja, että niiden jälkeen (yht. 4+3). Lisäksi toimitusjohtajan haastatteluja oli yhteensä 4, tuotekehitysjohdajan haastatteluja 2, henkilöstöpäällikön haastatteluja 1. Kaikki haastattelut toteutettiin kymmenen kuukauden aikana. Vastaukset eivät ole pelkästään tietyn hetken kuvaus, vaan niissä usein heijastuu toiminnan kehittämisessä syntyneitä tuntemuksia ja kokemuksia pidemmältäkin ajalta. (Taulukko 10)

**Taulukko 10.** Puolistrukturoitujen haastattelujen ja verkostoaineiston keruun toteutus ja aikataulu.

Haastattava	Päivämäärät 2015	Haastattelujen määrä	Haastattelujen yhteiskesto	Verkostoaineisto
14	28.1., 9.6. ja 18.12. ja 28.11.2014	4	240 min	Verkostopiirros
15	30.3. ja 11.5.	2	90 min	Verkostopiirros
1	21.1., 29.9., ja 5.10. ja 12.12.2014	3	300 min	Verkostopiirros, lomakekysely
2	23.3., 11.5. ja 5.10.	3	200 min	Verkostopiirros, lomakekysely
13	5.8.	1	60 min	-
16	13.4.	1	60 min	-
17	8.10.	1	60 min	-
18	28.10.	1	60 min	-
3	29.5.	1	60 min	Lomakekysely
4	29.5.	1	60 min	Lomakekysely
5	10.6.	1	60 min	Lomakekysely
6	5.6.	1	60 min	Lomakekysely
7	8.6.	1	60 min	Lomakekysely
8	15.6.	1	60 min	Lomakekysely
9	10.6.	1	60 min	Lomakekysely
10	2.6.	1	60 min	Lomakekysely
11	5.6.	1	60 min	Lomakekysely
12	8.6.	1	60 min	Lomakekysely

Markkinointiyksikön yhteistoimintaa yrityksen sisällä tarkastellaan yhteistyöosapuolten näkökulmasta. Haastatteluissa kysyttiin kokemuksia yhteistyökumppaneista, yhteistyöstä sekä toiminnan kehittämisestä (liite 1). Arviointikohteina olivat markkinointiyksikkö kokonaisuudessaan, markkinointi & viestintä -tiimi sekä myyntitiimi. Koska uudessa toimintamallissa markkinointiyksikön yhtenä keskeisenä yhteistyökumppanina on tuotekehitys, se on mukana yhteistyökumppanitarkastelussa, mutta yhtenä kokonaisuutena käsiteltynä. Myös heiltä kysyttiin, miten he näkevät markkinoinnin, viestinnän ja myynnin yhteistyökumppaneina.

Erilaisia yrityksen sisäisiä palavereja on paljon. Tutkimuksen yhteistoimintaa käsittelevään osa-alueeseen valittiin johdon haastatteluissa esiin nousseet, tutkimus-



kontekstiin liittyvät ja sosiaalisesta näkökulmasta keskeisimmät palaverit, joissa markkinointiyksikkö tiimeineen on mukana. Kohdeyrityksen kehittäessä markkinaorientoitumistaan toiminnan tärkeänä osana on yksikkörajat ylittävä tuotekehitysprosessi. Tuotekehitysprosessi on laaja ja monivaiheinen, mistä tässä tutkimuksessa keskitytään vain kahteen osaan: tuotekehitysprosessin alku- ja jatkopalavereihin. Kolmasosa koko markkinointiyksiköstä ei kuulunut näiden tuotekehityspalaverien miehitykseen. Tuotekehityspalaveriproessin jatkopalaverihin osallistuivat kaikki. Lisäksi virallisista palavereista käsiteltiin markkinointiyksikön sisäisiä osasto- ja tiimipalavereja.

Markkinoinnin, viestinnän ja myynnin yhteistyön problematiikan osalta taustaineistoksi haastateltiin lisäksi kolmea alan rekrytointikonsulttia sekä kahta alan järjestöjen johtajaa.

## Verkostoaineisto

Tiimitason henkilökohtaista verkostokyselyä edelsi johdon ja esimiesten laatimat yksikkö- ja tiimitason verkostokuvat tiimien keskinäisistä suhteista ja yhteistyöstä. Niiden tehtävänä oli luoda tutkijalle yleiskuva tutkimuksen kohteena olevista tiimeistä ja toimia taustainformaationa aineiston keruussa. Niissä oli viittauksia yksilöihin vain tiimeissä yleisellä tasolla, kuten esimerkiksi ”joillakin on vähän kitkaa suhteissa”, ”luottamusta puuttuu joistakin suhteista”, ystävyyssuhteita on erityisesti”.

Verkostoaineisto rakentuu Krackhardt’in (1987, 118) suhteiden lähettäjä-vastaaanottaja-havaitsija -tutkimusmallille ja se koottiin neuvonta- ja ystäväverkostoista. Granovetter (1973, 1371) määrittää tutkimusaineistonsa siteiden vahvuuden ja heikkouden vuorovaikutuksen useuden perusteella. Pienemmässä organisaatiossa Krackhardtin (1992, 221) mukaan siteitä voidaan pitää vahvoina, kun vuorovaikutusta toimijoitten kesken on vähintään viikottain. Tutkimuksessaan hän käsittelee näiden vahvojen siteiden vahvuutta. Tässä tutkimuksessa Krackhardtin kuvauksen tapaan siteet ovat lähtökohtaisesti vahvoja.

Aineisto kerättiin edellisessä kappaleessa kuvattujen teemahaastattelujen yhteydessä lomakehaastatteluna (taulukko 10). Tavoitteena oli näin saada jokaisen haastateltavan vastaukset tiimien sisäisistä ja keskinäisistä siteistä. Tulostetun nimilistan ja täsmällisesti muotoillun, kaikille samanlaisena esitetyn kysymyksen avulla kerättiin aineisto sekä neuvonta- että ystäväverkostosta. Nimilista koostui markkinointi-, viestintä- ja myyntitiimikokonaisuudesta, eli sekä tiimiläisistä että esimiehistä. Lomake oli vastaajalle yksiselitteinen ja helppo vastata (liite 2). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87)

Lomakekyselyssä työhön liittyvä tieto ja neuvonta oli yleisellä tasolla, ei erityisesti kohdistettuna tiettyyn tehtävään tai aihealueeseen. Siten tutkimustapauksen

verkosto kuvaa yleistä tietokanavaa, ei erityisesti markkinaorientoitumiseen foku-soitunutta. Onkin tärkeää erottaa verkoston sisältö ja konteksti (Halinen & Törnroos 2005, 1287). Markkinaorientaatioon liittyviä tietokanavatulkintoja tarkastellaan vuorovaikutustilanteiden yhteydessä luvussa 9. Lomakekyselyssä ystävää tai ystä-vyyttä ei määritelty tai rajattu, vaan se oli vastaajan oma tulkinta.

Tämän kysymyslomakkeen avulla saatiin tietoa yksilön itsensä määrittelemästä omasta suhdeverkostosta. Lisäksi saatiin tietoa siitä, miten yksilö havaitsi yksikön muiden työntekijöiden suhteet. (Taulukko 8) Koko tutkimusjoukko käsitti kaikki toi-mijat markkinointi & viestintä – ja myyntitiimeistä esimiehineen, joten myös ver-kostoaineisto kattaa tämän joukon täysin. Yhteensä verkostoaineistoa koskevia vas-tauksia oli 12.

## Havainnoinnit

Havainnoinnit päätin ottaa mukaan aineiston keruumenetelmäksi, sillä pelkkä haas-tattelu saattaa tuoda voimakkaammin esille johonkin ilmiöön tai asiaan liittyvät nor-mit kuin normiin varsinaisesti liittyvän käyttäytymisen. Havainnointi saattaa paljas-taa tämän ristiriidan. Havainnoimalla voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta il-miöstä haluttua tietoa esimerkiksi kytkemällä muita aineistonkeruumenetelmiä pa-remmin saatuun tietoon. Asiat voidaan havainnoinnin avulla nähdä ikään kuin oi-keissa yhteyksissään. Havainnoinneissa haastateltavat voidaan nähdä kahdenkeski-sen haastattelutilanteen lisäksi myös heidän omaan työhönsä liittyvissä vuorovaiku-tustilanteissa, jolloin kommunikoinnin roolit ja aktiivisuus nousevat selkeämmin esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94)

**Taulukko 11.** Havainnointien toteutus ja aikataulu.

Havainnointikohde	Päivämäärät 2015	Havainnointien määrä	Havainnointien yhteiskesto
Markkinointiyksikön osastopalaveri	9.4.	1	45 min
Markkinointi & viestintä -tiimin palaveri	20.4.	1	60 min
Myyntitiimin palaveri	2.6. ja 29.9.	2	90 min
Tuotekehityksen alkupalaveri	24.4., 17.9. ja 14.12.	3	180 min
Tuotekehityksen jatkopalaveri	5.10., 7.10., 8.10. ja 15.10.	4	150 min

Yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen käytäntöä (taulukko 8) tarkasteltiin havainnoi-malla keskinäisen yhteistyön kontekstissa virallisissa osasto- ja tiimipalavereissa sekä tuotekehityskontekstissa uuteen prosessiin liittyvissä palavereissa (Yin 2003, 86; ks. Scott 2013, 45). Palaverien havainnoinnit sijoittuivat kahdeksan kuukauden ajanjaksolle (taulukko 11). Ne toteutettiin havainnoiteina ilman osallistumista. Täl-löin tutkimuksen tiedonantajat tietävät osallistuvansa tutkimukseen ja heiltä on saatu

havainnointiin lupa. Tutkija on ulkopuolinen ja osallistumaton tarkkailija. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94) Pyysin palaverien vetäjiltä luvat havainnointeihin ja he informoivat osallistujia sekä ennen palaveria, että palaverin alussa. Havainnointitilanteet toteutuivat luontevasti ja jälkeinpäin osallistujat totesivat, etteivät olleet noteeranneet tutkijaa, vaan keskittyivät kulloisenkin palaverin teemaan (ks. Yin 2003, 86).

Havainnointiaineistoa hyödynsin tapauksen paremman ymmärtämisen ja todellisen palaveriyhteistoiminnan selvittämisessä, en tapauksen varsinaisessa analyysissä.

## Sekundääriaineisto

Kohdeyritykseen, tarkasteltavaan yksikköön ja tiimeihin sekä markkinasuuntautumisen kehitykseen tutustuminen alkoi paneutumisella johdolta saatuihin muistioihin ja workshop-materiaaleihin. Mesotason tietoja organisaatiorakenteesta, muutoksista virallisessa organisaatiossa sekä tarpeesta ja pyrkimyksistä parempaan suorituskyyneen, tehokkuuteen ja tuloksiin täydentää yrityksen vuosittain toteuttama kvantitatiivinen henkilöstökysely, jonka aineiston on kerännyt, kategorisoinut ja vetänyt yhteen kohdeyrityksen valitsema monivuotinen ulkoinen kumppani (Blaikie 2007, 161). Henkilöstökyselymateriaalien lisäksi kenttätöön aikana sekundääriaineistoa karttui lisää, sisältäen mm. strategiapäivityksen ja tuotekehitykseen liittyvän prosessikuvauksen. (Taulukko 12) Sekundääriaineistokokonaisuutta käytettiin sekä kokonaiskuvan luomisessa kohdeyrityksen toiminnasta ja kehittämisestä (luku 7), siltana muun aineistonkeruun suunnittelussa, että aineistona tulosten tulkintaa taustoittavassa tapauskuvauksessa (Stake 1995, 15, 49).

**Taulukko 12.** Sekundääriaineiston keruu ja aikataulu.

Sekundääriaineiston aihe ja ajan-kohta	Päivämäärä, jolloin aineisto saatu	Kuvaus
Markkinointiyksikön kehittäminen 1997–2003	27.11.2014	Kehittämisohjelmalinjaukset
Muistioita 2001	27.11.2014	Markkinoinnin strategiaprosessi; Asiakaspalautteita
Markkinoinnin käsikirja 2001	27.11.2014	Valmisteluprosessikuvauksia ja valmis käsi-kirja
Muistioita 2003–2007	27.11.2014	Johdon strategiaworkshoppeja
Johdon workshop 2013	27.10.2014	Sisäinen raportti: alkukartoitushaastattelut, workshop-slidet ja -muistio, organisaatiokaavio
Viestintätutkimus ja -strategia 2012	2.3.2015	Viestintätutkimus ja -strategia
Yritysjulkaisut 2014, 2015	28.1., 31.3. ja 5.8.2015	Kaksi kirjaa, Vuosikertomus, Henkilöstölehti
Henkilöstökysely 2015	9.6.2015	Tuorein raportti, yhteenveto
Yrityskulttuuriprojekti 2014	21.2.2015	Arvojen päivitys
Toimintatapauudistus 2014	29.9.2015	Prosessikuvaukset
Henkilöstökysely 2015	29.9.2015	Yhteenveto käsittelystä
Markkinointi 2014	8.10.2015	Brandikuvaus
Henkilöstö 2015	5.8.2015	Työntekijäluetteloluettelo
Henkilöstökysely 2012, 2014, 2015	5.8.2015	Kokonaistulokset ja aikaisempien vuosien seuranta

### 6.3.3 Aineiston käsittelyn eteneminen

Seuraavaksi kuvataan tiedon koostaminen primääriaineiston haastatteluista ja sekundääriaineistosta. Tämän tutkimuksen haastattelut on dokumentoitu äänittämällä, litteroimalla ja muistiinpanoilla ko. tilanteissa (Hirsijärvi ym. 2007, 217). *Johdon haastatteluista ja sekundääriaineistoa* hyödynnettiin tapauskuvauksessa, jossa luotiin kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä (luku 7). Näitä aineistoja tarkasteltiin yritystason ja tiimitason näkökulmista (kuviot 11 ja 12). Kummassakin osa-alueessa esitettiin markkinaorientoitumisen kehittymistä valittujen teemojen avulla.

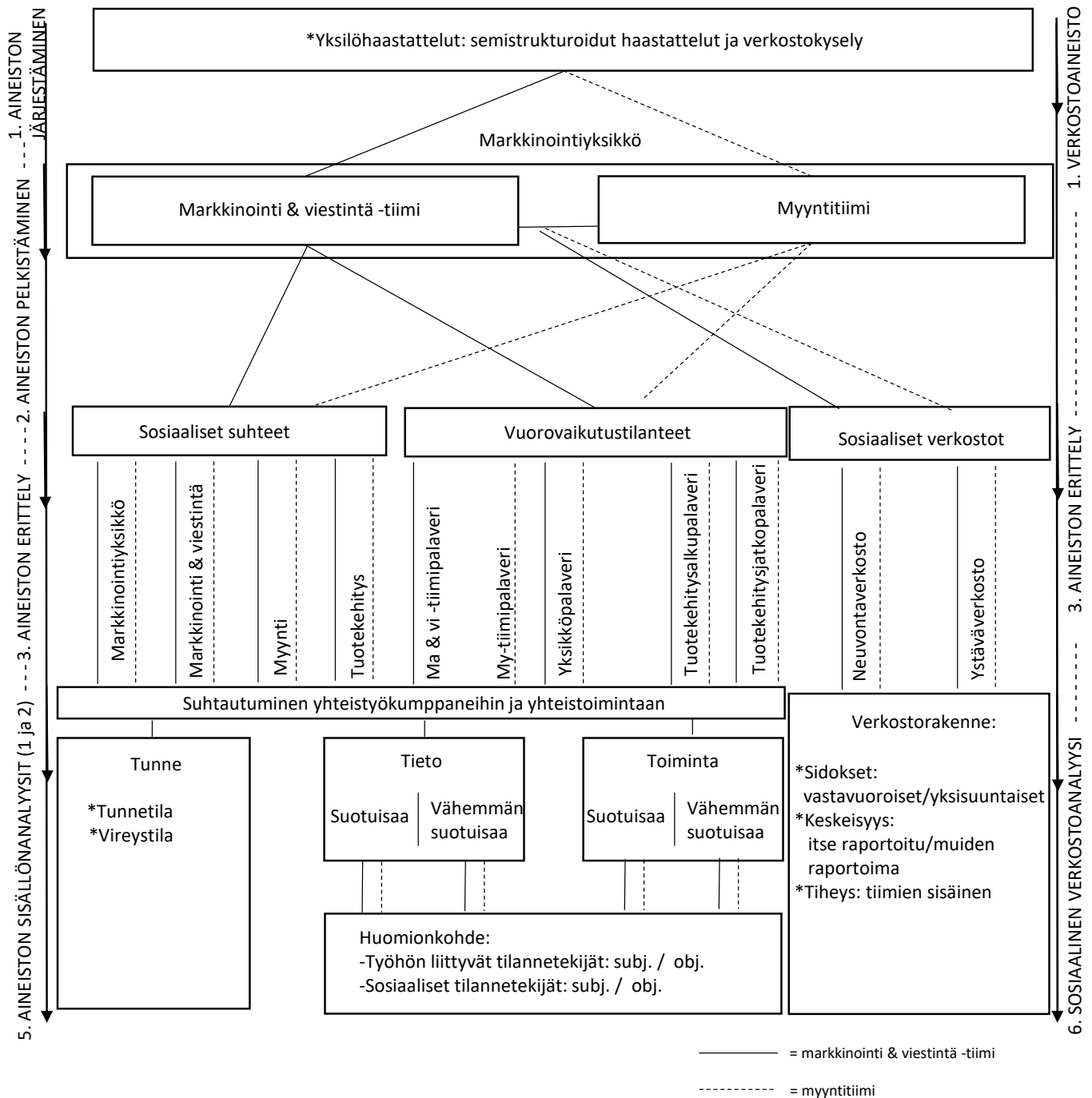
*Tiimitasolta kerätyn primääriaineiston, haastattelu- ja verkostoaineiston* käsittely toteutettiin seuraavasti (kuvio 6):

1. *Aineiston järjestäminen* toteutettiin haastattelujen litteroinnin ja lomakekyselyjen tarkastamisen jälkeen (Eskola & Suoranta 2014, 151). Haastatteltavien anonymisointi sekä suorien ja epäsuorien tunnistettavien piirteiden läpikäynti ja muokkaus (Resnik 1998, 63, 68).

2. *Aineiston pelkistäminen ryhmittelemällä.* Haastatteluaineiston läpiluvun jälkeen aineisto ryhmiteltiin markkinointi & viestintä -tiimiin ja myyntitiimiin.
3. *Aineiston erittely sisällön mukaan* toteutettiin sosiaalisen pääoman ja verkostoteorian käsitteiden mukaan: sosiaaliset suhteet, vuorovaikutustilanteet ja sosiaaliset verkostot (taulukko 8). Haastatteluaineistosta eriytettiin koko markkinointiyksikön neuvonta- ja ystäväverkostoja käsittelevä lomakekysely. Haastatteluaineistoa eriteltiin teoriasta johdettujen käsitteiden ja teemojen avulla yhteistyökumppaneita käsitteleviin ja yhteistoimintaa kuvaaviin kokonaisuuksiin (luku 4.4). Näin *yhteistyökumppaneita* koskevia kokonaisuuksia tuli neljä: koko markkinointiyksikkö, markkinointi & viestintä -tiimi, myyntitiimi ja tuotekehitysyksikkö (luku 8.2, kuvio 16). *Yhteistoimintaa* kuvaavia kokonaisuuksia tuli viisi: markkinointiyksikön osastopalaveri, markkinointi & viestintä -tiimin tiimipalaveri, myynnin tiimipalaveri, tuotekehitysprosessin alkupalaveri ja tuotekehitysprosessin jatkopalaveri (luku 9.2, kuvio 26). Tätä sisällön erittelyä käytetään sisällönanalyysin apuna (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119).
4. *Aineiston sisällönanalyysi (1).* Haastatteluiden sisällönanalyysi toteutettiin teoriasta johdetun affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallin osaluokkien mukaan tunnistamalla, mitä tunteita nousee esiin, mitä tarkasteltavista kohteista/asioista ajatellaan ja miten niitä arvioidaan sekä mitä toimintaa tai toiminta-aikeita kuvataan (Labianca 2014, 241). *Suhdetunnetilakuvausten* arviointi toteutettiin tunne- ja vireystilasta muodostetun nelikentän avulla. Sekä arviot että toiminnan ja toiminta-aikeiden kuvaukset jaoteltiin suotuisiin ja vähemmän suotuisiin. (Breckler 1984, 1191). (Luku 6.4.2, kuvat 8 ja 9)
5. *Aineiston sisällönanalyysi (2).* Haastatteluaineiston arviot ja toiminnan kuvaukset jaoteltiin lisäksi niiden huomionkohteen mukaan: työhön liittyvät tilannetekijät ja sosiaaliset tilannetekijät ja toimijan näkökulman subjektiivisuus ja objektiivisuus niissä (kuvio 10). Tarkastelua ei tehty erikseen suotuisten ja vähemmän suotuisten kommenttien mukaan.
6. *Sosiaalinen verkostanalyysi.* Neuvonta- ja ystäväverkostoaineistot koottiin kaksiulotteisen sosiomatriisin muotoon, tehtiin sosiaalinen verkostanalyysi ja laskettiin keskeiset mittarit sekä neuvonta- että ystäväverkostosta. (Wasserman & Faust 1994, 83; UCINET 6, Borgatti ym. 2002). (Luku 6.4.1)

Tämän jälkeen tehtiin vielä tarkistukset ja täsmennykset. Haastattelut käytiin läpi uudelleen: sitaattien läpikäynti, mahdollisten puuttuvien kohtien täydentäminen,

pitkien lainausten sisältöjen tarkempi erittely asiakokonaisuuksien mukaan. Huomionkohde-jaottelun tulkinnan tarkistaminen: tehtyjen jaottelujen läpikäynti ja mahdolliset muutokset.



**Kuvio 6.** Laadullisen ja määrällisen primääriaineiston käsittelyn eteneminen ja tutkimuksen analyysipolku.

Analyysissä tullaan yhdistämään määrällistä sosiaalista verkostoaineistoa ja laadullista haastatteluaineistoa (kuvio 6). Puolistrukturoidut haastattelut tuovat arvokasta tietoa toimijoiden kokemuksista, käsityksistä ja käyttäytymisestä yhteistoiminnassa. Luvussa 6.4 kuvataan tarkemmin tutkimuksessa hyödynnettävät analyysimenetelmät. Alla olevaan taulukkoon 13 on koottu tutkimuksen analyysikäsitteet.

**Taulukko 13.** Tutkimuksen analyysikäsitteet

ANALYYSIKÄSITTEET		TARKASTELUN KOHDE		
		TOIMIJA	TOIMINTA	TULOS
<b>Aineistolähde</b>		Toimijat markkinointi & viestintä -tiimissä ja myyntitiimissä	Tiimien omat sekä markkinaorientaatioprosessiin liittyvät palaverit	-Toimijat markkinointi & viestintä -tiimissä ja myyntitiimissä -Esimiehet ja johto
<b>Analyysirunko</b>		Yhteistyökumppani	Yhteistoiminta	Yhteisen toiminnan lopputulema
<b>Analyysikäsitteet</b>				
	<b>Sosiaaliset verkostot</b>	Sosiaalisen verkoston rakenne, muoto ja laatu: -neuvontaverkosto ja ystäväverkosto -keiden toimijoiden välillä on side	Sosiaalisen verkoston rakenne, laatu ja toimivuus tietokanavana: -neuvonta- ja ystäväverkosto -toimijoiden väliset siteet, toimijoiden keskeisyys, tiimien tiheys -tietopolkujen muotoutuminen	
	<b>Sosiaaliset suhteet</b>	Toimijoiden <i>vertaissuhteiden luonne</i> : myönteinen/kielteinen	Toimijoiden <i>vertaissuhteiden sisältö</i> : markkinaa ja vastineen tuottamista koskeva tieto, jota voidaan jalostaa, hyödyntää ja vaihtaa	
	<b>Vuorovaikutus</b>		-Epävirallinen vuorovaikutus: ei aikaan sidottu -Virallinen vuorovaikutus: toistuvat vuorovaikutustilanteet	
	<b>Yhteinen ymmärrys</b>	Osapuolten molemminpuolinen hyöty	Yhteisen ymmärryksen mahdollistuminen vaihdannassa	Yhteisen ymmärryksen muotoutuminen toiminnan tavoitteesta eli markkinaorientoitumisen kehittämisestä
<b>Aineistosisältö</b>		Yksilön kuvaus kokemuksista ja havainnoista yhteistyökumppaneista: lause tai lauseyhdistelmä, joka muodostaa ajatuskonaisuuden	Yksilön kuvaus kokemuksista ja havainnoista yhteistoiminnasta: lause tai lauseyhdistelmä, joka muodostaa ajatuskonaisuuden	Yksilön kokemukset ja havainnot yhteistyökumppaneista ja yhteistoiminnasta ja niiden vaikutukset yhteisen toiminnan lopputulemaan: lause tai lauseyhdistelmä, joka muodostaa ajatuskonaisuuden

Aineistolähteenä on markkinointi&viestintä -tiimin ja myyntitiimin toimijat. Aineisto kerätään yhdestä organisaatiosta yksilötasolla ja kootaan tiimikokonaisuudeksi. (luku 6.2) Analyysin kohteena on yrityksen sisäinen sosiaalinen toiminta, jota lähestytään tarkastelemalla tiimien sisäisiä ja välisiä suhteita sekä niiden toimivuutta vuorovaikutustilanteissa. Tarkastelu toteutetaan mikrotasolla, yksilön omana kokemuksena. Tutkimuksessa käytettävä analyysikäsitteistö pohjautuu taulukossa 8 esitettyyn sosiaalisen pääoman teorian tulkintamalliin. Sen päätason käsitteet – yhteistyökumppani, yhteistoiminta ja yhteisen toiminnan tulos – muodostavat analyysirungon, jolle analyysi rakentuu ja jonka mukaan luvut 8, 9 ja 10 jäsentyvät. Analyysikäsitteitä ovat mallin ylätasoon käsitteet: sosiaaliset verkostot, sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus ja yhteinen ymmärrys. Suhteiden laatua, luonnetta ja sisältöä sekä vuorovaikutustilanteita arvioidaan empiirisen aineiston avulla, jossa sisältönä ovat toimijoiden lauseina ja lauseyhdistelminä esittämät yhteistyökumppaneita, yhteistoimintaa sekä yhteisen ymmärryksen muotoutumista kuvaavat kokemukset ja havainnot. Aineiston analyysi toteutetaan valmiin viitekehyksen, affektio-kognitio-toimintasuhtautumismallin, mukaan ja sitä soveltaen. Se esitellään luvussa 6.5.2.

## 6.4 Aineiston analyysimenetelmät

Tämä tapaustutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena, jolloin tarkastelussa hyödynnetään kaikkia käytettävissä olevia ja niihin olennaisesti liittyviä aineistoja. Tutkittavaa ilmiötä voidaan parhaiten lähestyä sekä laadullista että määrällistä analyysimenetelmää käyttäen. Aineistosta tehdään teorialähtöistä tulkintaa, jolloin analyysin runkona hyödynnetään sosiaalisen pääoman teoriaan ja verkostoteoriaan pohjautuvaa tulkintamallia ja käsitteitä (luku 4.4, taulukko 8). Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova, teoriaa laajentava. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 109; Stake 1995; Gioia ym. 2012, 26)

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysimenetelmät sekä kuvataan, miten niitä sovelletaan tutkimuksessa. Yrityksen suhteiden dynamiikkaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa sosiaalisen verkostorakenteen, suhteiden luonteen ja havaintojen kautta (taulukko 14). Organisaatiokaavio esittää toiminnot ja niiden hierarkian. Verkosto kuvaa, miltä organisaatioelämä näyttää kaavion takana, minkälaisista sosiaalisista siteistä yksiköt ja tiimit koostuvat sekä, miten virallinen ja epävirallinen yhteistoiminta muotoutuu. Kokemukset kuvastavat, miltä organisaatioelämä tuntuu. Sosiaalinen verkostanalyysi toteutetaan yksilötasolla. Haastattelujen analyysissä yksilöhaastattelut käsitellään tiimitason kokonaisuuksina (Yin 2003, 76).



## 6.4.1 Sosiaalinen rakentuminen: sosiaalinen verkostanalyysi

Tässä tutkimuksessa verkostojen avulla kuvataan lyhytkestoista epävirallisempaa vuorovaikutusta ja tiedon vaihdantaa. Pidempikestoista vuorovaikutusta ja virallisia palavereja tarkastellaan tutkimuksen laadullisten menetelmien avulla, jotka kuvataan seuraavassa luvussa 6.4.2. Näistä saatavia tuloksia voidaan tarkastella ja hyödyntää yhdessä, minkä myötä päästään tarkastelemaan myös suhteiden subjektiivista tulkintaa, suhteiden kokemista, kehittymistä, jopa mahdollista katoamista (Mehra ym. 2014, 15; Mische 2011, 16; Borgatti ym. 2003, 998).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä toimijoiden työhön liittyvää neuvontaverkostoa että ystäväverkostoa. Haastatteluissa lomakekyselynä kerätty verkostoaineistot kootaan sosiometrin muotoon. Varsinainen sosiaalinen verkostanalyysi ja verkoston ominaisuuksien hahmottaminen toteutetaan UCINET 6 -ohjelmiston avulla (Borgatti ym. 2002; Borgatti ym. 2013, 63, 100; Scott 2013, 5). Sosiaalisen verkostanalyysin avulla voidaan kuvata sekä yksilöiden että tiimien roolia tiedon välittymisen verkostoissa (Palonen ym. 2004). Tässä tutkimuksessa verkoston kokonaiskuvan muodostamisessa keskeisiä mittareita ovat koko verkoston ominaisuutta kuvaava *keskittyneisyys* (centralization), toimijatasen mittarit *keskeisyysaste* (degree) ja *välillisuus* (betweenness) sekä tiimin kuvauksessa käytettävä *tiheys* (density).

*Aluksi* suhteiden ja niistä syntyvien verkostojen visualisoinnin tarkoituksena on luoda selkeä kokonaiskuva tarkasteltavan kohteen, tässä markkinointiyrityksistä. Yksi keskeisistä tavoitteista hyödyntää verkostopiirrosteoriaa on ”tärkeimpien” toimijoiden tunnistaminen. Pyrkimyksenä on kuvata ja mitata ”toimijan sijainnin” ominaisuuksia sosiaalisessa verkostossa. (Wasserman & Faust 1994, 169) *Keskittyneisyysluvun* avulla mitataan sitä, kuinka paljon verkosto on keskittynyt joidenkin tiettyjen toimijoiden ympärille.

*Toiseksi* toimijatasolla tarkastellaan yhteyksien määrää ja suuntaa. Jos verkostojen siteitä tarkastellaan suuntaamattomina, tutkitaan toimijoiden sijaintia verkostossa. Toimijan *keskeisyys* soveltuu esimerkiksi resurssien hallinnan ja niihin pääsyn sekä informaation välittämisen mittaamiseen. Keskeisyysaste kertoo toimijan yhteyksien määrän eli kuinka monta suoraa yhteyttä toimijalla on muihin toimijoihin. Tällöin toimijan siteet tekevät hänet erityisen näkyväksi muille toimijoille. Yksinkertaisin keskeisyyden selitys on, että koska keskeisillä henkilöillä on eniten siteitä muihin, heidän täytyy olla aktiivisimpia. Yleisesti keskeinen toimija on sellainen, jolla on paljon ja mahdollisimman suoria yhteyksiä verkoston muihin toimijoihin. Toimijan yleisessä keskeisyydessä ei ole väliä, onko toimija lähettänyt vai vastaanottanut yhteyden. Äärimmilleen keskittynyt verkosto, jossa kaikki tieto välittyy yhden toimijan kautta muille on 100-prosenttisesti keskittynyt ja verkosto, jossa kaikilla toimijoilla on sama määrä yhteyksiä, saa keskittyneisyysarvoksi 0. (Palonen

ym. 2004, 22) (Wasserman & Faust 1994, 13, 172, 178; Johansson ym. 1995, 44; Kilduff & Tsai 2003, 32)

Yksittäisen toimijan kohdalla voidaan tarkastella myös, ovatko *siteet suunnattuja vai suuntaamattomia*. Kun verkostoaineisto on suunnattu, voidaan laskea erikseen henkilöstä poispäin suuntautuvat suhteet eli *henkilön itsensä raportoimat vastaukset* (outdegree) ja henkilöön suuntautuvat suhteet eli *muiden vastaajien raportoimat suhteet* (indegree). Suunnatuissa verkostoissa erotetaan toisistaan siis yhteyksien lähettäminen ja vastaanottaminen. Vastaanottaja- ja lähettäjäkeskeisyys kuvaavat yksilön toimijaprofiilia, aktiivisuutta ja toiminnan suuntautumista. (Wasserman & Faust 1994; Palonen ym. 2004) Toimija koetaan tärkeäksi ja arvostetuksi, kun hän on useampien yhteyksien vastaanottaja, useimpien ”valinta”, eli hänellä on suuri indegree-luku. Tämä kuvaa sitä, että henkilöllä on kokemusta ja tietotaitoa neuvoa muita. Hän on tietolähde muille, jakaa tietoa muille ja hänet koetaan luotettavana. Tämä on tiedonkulun hallinnan kannalta verkoston keskeinen ominaisuus (esim. Brass 1992; Ibarra & Andrews 1993). Kielteisiä suhteita tarkasteltaessa, kuten ”vihaa” tai ”ei halua olla ystävä”, arvostetut toimijat eivät kuitenkaan ole vertaistensa arvostamia. (Casciaro & Lobo 2008). Korkea outdegree-luku puolestaan kuvaa sitä, että henkilöllä on taipumus tavoitella muita. Hän saa tietoa muilta ja on luottavainen. Vastaajan itsearvioinnin pätevyyttä voidaan arvioida tarkastelemalla muiden toimijoiden arvioita kyseisen henkilön asemasta verkostossa (Palonen ym. 2004)

*Kolmanneksi* toimijatasolla voidaan tarkastella hänen sijoittumistaan verkostossa. *Välillisyyssluvun* periaatteena on, että sellainen toimija, joka sijoittuu muiden toimijoiden välille niin, että hänellä on mahdollisuus säädellä muiden toimijoiden välistä kommunikaatiota, on keskeinen. Hän on tietynlainen välittäjä muiden toimijoiden välisten suhteiden ohjailijana. (Johansson ym. 1995)

*Neljäntenä* mittarina on verkoston *tiheysluku* (density). Se on suhteellinen mittari, joka kuvaa kuinka moni ryhmän jäsen on tosiasiaassa yhteydessä toisiinsa. Empiirisesti havaittujen suhteiden määrää verrataan teoreettisesti suurimpaan mahdolliseen suhteiden määrään toimijoiden välillä. Näin saatu tunnusluku osoittaa, miten tiivis tarkasteltava ryhmä on: mitä suurempi luku, sitä tiheämpi kyseinen verkosto on. Verkosto on tiheydensä puolesta täydellinen, jos sen kaikki pisteet ovat yhteydessä toisiinsa. Tiheysluku ei sovellu hyvin kovin eri kokoisten ryhmien keskinäiseen vertailuun. (Kilduff & Tsai 2003, 30; Scott 2013, 69, 74; Johanson ym. 1995, 47)

Tässä tutkimuksessa toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen tiheyttä sekä keskittymistä tarkastelemalla arvioidaan yhteistyötä tiimeissä ja tiimien välillä. Yksittäisiä tiimejä käsitellään sekä niiden sisäisen että niiden välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Yksittäisen työntekijän asemaa arvioidaan suhteessa siihen, miten keskeinen asema hänellä on työpaikan neuvontaverkostossa eli miten usein häneltä käydään kysymässä apua tai neuvoja työtehtäviin liittyen ja miten strateginen hänen

sijaintinsa on suhteessa verkoston keskittymiin, ts. sellaisiin työntekijöihin, joiden ympärille tietovirrat ja avunantoverkostot kasautuvat. (Palonen ym. 2004)

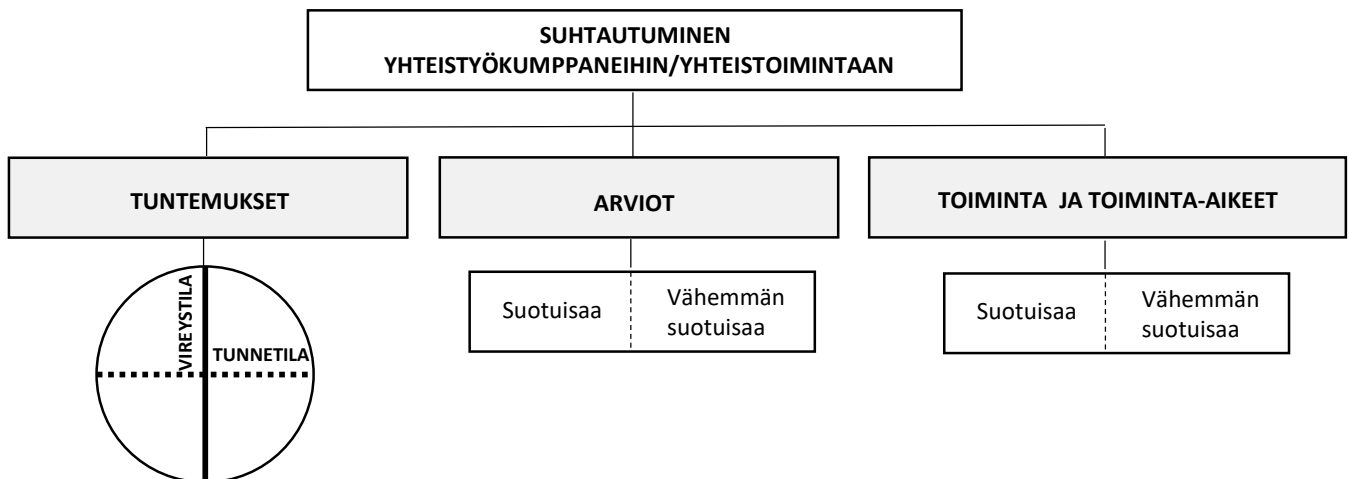
Verkoston rakenteen tarkastelussa verkostosuhteiden kaksisuuntaisuutta pidetään yleisesti vahvojen siteiden tunnusmerkkinä, sillä ne ovat molemminpuolisesti vahvistettuja (Krackhardt 1987, 221; Krackhardt 1992, 216). Tällöin henkilö hyötyy helpommasta yhteydestä tiimien välillä ja mahdollisuudesta päästä toisen tiimin verkostoihin saaden etua heidän halukkuudestaan jakaa luotettavaa ja hyödyllistä informaatiota (Sparrowe ym. 2001, 320). Tähän voi usein liittyä samalla myös samankaltaisuuksien yhdistymistä, mitä voidaan tiedon jakamisen näkökulmasta pitää mahdollisesti heikentävänä piirteenä. Toisaalta vahva, merkityksellinen tai syvä sidos toimijoiden välillä edesauttaa tiedon välittymistä erityisesti niissä tilanteissa, joissa tieto on monimutkaista, kontekstisidonnaista tai epäselvästi muotoiltua (Palonen ym. 2004). Vahvat linkit toimivat osaamisen ”kasvualustana” ja heikkojen linkkien avulla osaamisen ja tiedon on mahdollista uudistua ja kasvaa. Verkostot, joissa vuorovaikutus on vähäistä ja jotka ovat siis tiheydeltään harvoja, sisältävät usein pääasiassa heikkoja linkkejä. Niiden osaamispääoma on tästä johtuen vain osittain yhteistä eli se ei sisällä päällekkäisiä tai toistuvia osatekijöitä. Julkinen tieto välittyy heikkojenkin linkkien kautta ja leviää sen vuoksi helposti ja vähin resurssein. Vahvoja linkkejä tarvitaan erityisesti silloin kuin välittyvä tieto on monisyistä, ”tahmeaa” (Uzzi, 1997). Vaativan tiedon välittämisessä onnistutaan varmimmin silloin kun vuorovaikutus on intensiivistä ja vastavuoroista, kuten toistensa usein tapaavien ja samaa alaa edustavien asiantuntijoiden kulttuureissa. Tällöin informaatio voidaan esittää vähin sanoin ja tiivistäen. Sitä vastoin vaikkapa kahden eri alan asiantuntijan kesken informaatiota pitää välittää runsaasti ja huolellisesti. Vastavuoroisuus on tärkeää hiljaisen tiedon oppimisessa, koska siinä tarvitaan usein tarkennuksia. Molemmin puolin tapahtuvassa kommunikoinnissa epäselviksi jääneitä asioita voidaan kysyä uudestaan ja samalla varmistua siitä, että toinen osapuoli on ymmärtänyt asian oikein. Vahvojen sidosten välillä kulkee sen vuoksi ”paksu” informaatiovirta (Uzzi, 1997; Larson, 1992).

Verkostojen ominaisuuksiin sisältyy, että ne ovat dynaamisia ja alttiita muutoksille (Halinen & Törnroos 2002, 1288). Tämän tutkimuksen verkostoanalyysissä verkostoa käsitellään vastaajien kokemuksena ja hetken kuvauksena. Tapauskuvauksessa esitettävistä johdon haastatteluihin perustuvista tiimien aseman muutoskuvioidista (luku 7, kuvio 13) voidaan tehdä tulkintoja muutoksen suuntaan liittyen, mutta niitä ei voi kuitenkaan suoraan pitää verkostomuutoksia kuvaavina.

## 6.4.2 Sosiaalisten suhteiden luonteen ja toimivuuden tarkastelu

Verkostotutkimuksessa yksilön näkymättömät ominaisuudet, kuten kognitio, asenteet, mielenlaatu, on ohitettu usein niiden mittaamisvaikeuden takia (Kilduff & Tsai 2003, 68). Sosiaalinen todellisuus on kuitenkin enemmän kuin vain ulkokohtaista objektiivista todellisuutta, se on myös ihmisen omaa tulkintaa niistä ja ihmisen päämääristä kumpuavaa toimintaa (Ojanen 2011, 236). Käytännöt tai rakenteelliset tekijät eivät automaattisesti tuota tiettyä merkityksenantoa tai tulkintaa, vaan välissä on yksilön sisäinen tapa prosessoida ja antaa merkitys ulkoisille asioille sekä määrittää suhteensa itselle tärkeäksi koettuihin asioihin. (Archer 2000; Kuusela 2011, 66) Tässä tutkimuksessa käytettävä analyysimalli yhdistää affektiivisen, kognitiivisen ja toiminnallisen tarkastelun (Breckler 1984, 1191). Tämän tarkastelutavan avulla voidaan syventää tässä tutkimuksessa sovellettavaa Nahapiet & Ghoshalin (1998) sosiaalisen pääoman mallia, joka sisältää rakenne-, suhde- ja kognitioulottuvuudet.

Henkilö kokee tuntemuksia ollessaan vuorovaikutuksessa ja toteuttaessaan erilaisia tehtäviään (Lawler & Thye 2007, 317). Tässä tutkimuksessa sosiaalisten suhteiden emotionaalista puolta pyritään ymmärtämään monipuolisemmin kuin myönteinen/kielteinen-skaalalla. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 4.2.4 kuviossa 3 esiteltiin henkilöiden välistä suhtautumista kuvaava kolmiosainen malli, joka on negatiivisia suhteita paljon tutkineen Labiancan (2014, 241, 244) mukaan relevantti tapa selvittää hieman laajemmin suhteiden kirjoa, ja siten myös ylittää toistuvasti esiin nouseva haaste päästä haastatteluissa kiinni positiivisten suhdekuvausten lisäksi myös suhteiden kielteisempään puoleen. Kuviossa 7 esitetään tämä tutkimuksen laadullisessa analyysissä käytettävä *suhtautumismalli ja käsitteet*. Kolmiosaisen tarkastelun avulla voidaan selvittää toimijoiden välistä suhtautumista, eli miten he sanottavat: a) mitä *tuntemuksia* toimijalla on toista osapuolta kohtaan, b) miten toimija *arvioi* toista osapuolta ja mitä hän ajattelee tai tietää toisesta osapuolesta sekä c) miten toimija *toimii tai aikoo toimia* suhteessa toiseen osapuoleen. Tuntemuksien tarkastelun laajentamiseen hyödynnetään vielä ulottuvuuksia vireystila ja tunnetila (Casciaro & Lobo 2008, 657; Casciaro 2014, 233; Labianca 2014, 244).



**Kuvio 7.** Osa-alueet henkilön arvioidessa suhtautumistaan yhteistyökumppaneihin ja yhteistoimintaan (mukaellen Labianca 2014).

Labiancan (2014, 24) esittämää jaottelua sovelletaan tässä tutkimuksessa tarkasteltaessa suhtautumista yhteistyökumppaneihin ja yhteistoimintaan (kuvio 7). Tämän avulla pyritään lisäämään ymmärrystä suhteiden luonteesta ja sen vaikutuksista. Eri tavoin onnistuneissa tai epäonnistuneissa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa toimijalle muodostuu myönteisiä tai kielteisiä kokemuksia, tunteita ja tuntemuksia, joilla voi olla vaikutuksia suhteisiin, ryhmään tai verkostoon sekä kiinnostukseen tai tyytyväisyyteen tulevia tehtäviä tai vaihdantatilanteita kohtaan. (Lawler 2001, 332; Lawler & Thye 2007, 303–304).

Ihminen kokee ja ilmaisee Turnerin (2002, 231–232) mukaan myönteisiä tuntemuksia, kun hänen toimintaansa liittyvät odotuksensa täyttyvät ja hän saa toisilta siitä vahvistavaa hyväksyntää. Kun hän kokee onnistumisensa johtuvan omista henkilökohtaisista tekijöistä, kuten omasta toiminnastaan, roolistaan tai asemastaan, hän tuntee myönteisiä tuntemuksia ja tyytyväisyyttä itseään kohtaan. Kun hän kokee syyksi toiset, hän suuntaa syntyneet myönteiset tuntemuksensa toiseen henkilöön tai siihen tiimiin, johon tämä kuuluu ja sitoutuminen niihin lisääntyy.

Organisaatiossa on erilaisia suhteita, yhteistyökumppanuuksia ja yhteistoimintaa sekä erilaisia niihin johtaneita tai niistä seuranneita seikkoja ja syitä. Yllä esitelty toimijoiden suhtautumista toisiinsa kuvaava teoreettinen affektio-kognitio-toimintamalli on yksi pyrkimys selvittää suhteiden luonteesta, yhteistyökumppaneissa ja yhteistoiminnassa ilmeneviä erilaisuuksia. On esitetty kysymys, pystyykö jokin näistä osa-alueista yksinäänkin tuomaan esiin näitä erilaisuuksia ja mikä näistä se sitten olisi? (Breckler 1984, 1203; Harrigan ym. 2020, 8) Labianca (2014) on esittänyt mallin soveltamista kokonaisuudessaan dyadisten suhteiden negatiivisuuden erittelyyn suhdetutkimuksessa, jolloin toimijat itse arvioivat omia suhteitaan osallisina niissä. Vaikka suhteita ei tässä tutkimuksessa suoraan arvioida dyadisina, mallin soveltaminen on perusteltu, sillä toimijat itse ovat osapuolina tarkasteltavissa

yhteistyökumppanuuksissa ja yhteistoimintatilanteissa. Seuraavaksi esitetään tarkemmin kuviossa 7 esitetyn suhtautumismallin kolme osa-aluetta sekä arvioiden ja toiminnan ja toiminta-aikeiden huomionkohteiden tarkastelun kuvaus.

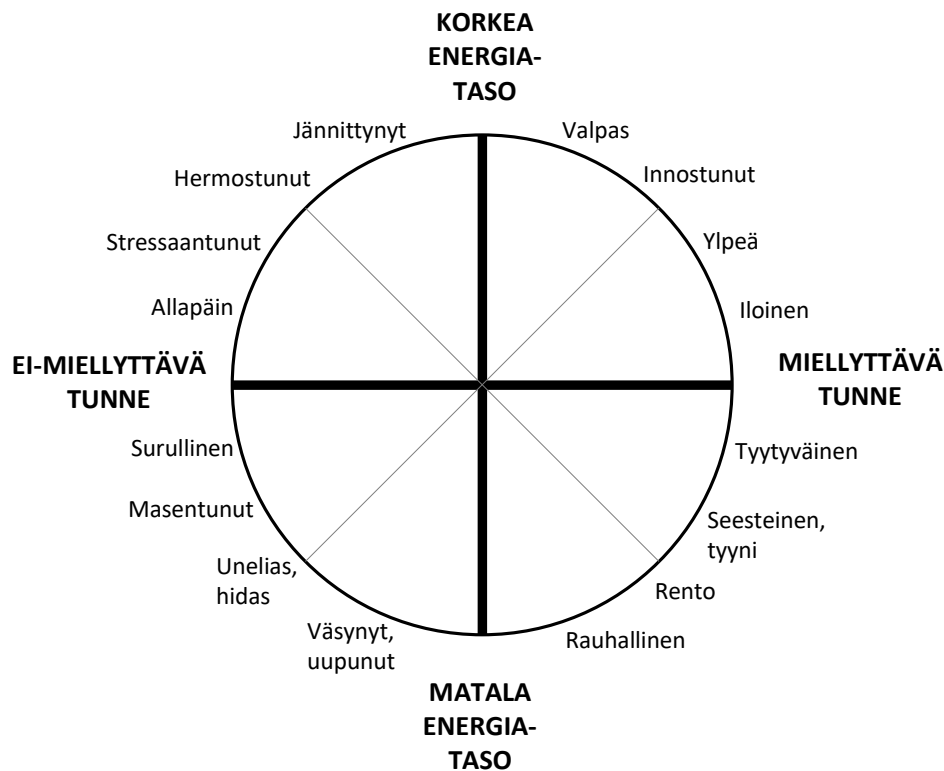
## Suhtautumismallin tunnetila- ja vireystilaulottuvuuksien kuvaus

Suhtautumismallin ensimmäinen osa-alue Labiancan (2014) kuvaamaa tunnesuhtautumista. Se kuvaa jo tapahtuneesta kokemuksesta tai vuorovaikutuksesta syntynyttä hetkellistä *tuntemusta*. Minkälaisia tuntemuksia tiimiläisillä on vireystila- ja tunnetilaulottuvuuksien avulla tarkasteltuna? Minkälainen tunnetila tiimissä vallitsee ja koetaan? Minkälainen vireystila tiimissä on ja koetaan? Vallitseeko tiimissä tuntemusten kirjo vai yhdenmukaisuus? Kohteeseen liittyvien tuntemusten ja mieltymysten tarkasteluun voidaan hyödyntää tunnetilojen kehämallia (kuvio 8). Sen avulla tässä tutkimuksessa tarkempi sisällönanalyysi yhteistyökumppaneihin ja yhteistoimintaan liittyvästä tunnemaailmasta ja mielialoista esitetään vireystilaulottuuden ja tunnetilaulottuvuuden avulla henkilön omista kokemuksista tehtyinä tulkintoina. Tässä tutkimuksessa vireystilaulottuvuutta kuvaavan skaalan ääripäinä on korkea energiataso – matala energiataso. Tunnetilaulottuvuutta kuvaavan skaalan ääripäinä on miellyttävä – ei-miellyttävä tunne. (Feldman Barrett & Russell 1998, 967, 969; Barsade & Gibson 2007, 39; Casciaro 2014, 227). Labianca (2014, 242) viittaa muun muassa Parkeriin ym. (2013) todeten, että negatiivista energiaa käsittelevät tutkimukset vastaavat negatiivisten suhteiden tutkimusta.

Seuraavaksi lyhyt kuvaus kehämallista ja keskeisistä käsitteistä siinä. Kehämalli on luotu avuksi ymmärtämään sitä, miten ihmiset sanottavat kohteeseen liittämäänsä mieltymystä suhteissa (Kuvio 8). Ulkokehällä on tunnetiloja (mielialoja) kuvaavia sanoja, joista jokaisella on sekä tunnetta että aktivaatiota sisältäviä tunnuspiirteitä ja jotka vaihtelevat sekä tunne- että vireysulottuvuuksien skaaloilla. Kullakin tunnetilaa kuvaavalla sanalla on kaksinapainen vastakkainen sana, joka on vastaparina sekä tunne- että vireysulottuvuudella. (Feldman Barrett & Russell 1998, 967, 969; Barsade & Gibson 2007, 39; Casciaro 2014, 227). Kaksinapainen malli (bipolar model) sisältää hypoteeseja tunnetiloja kuvaavien sanojen merkityksistä (semantics of affect). Esimerkiksi iloisuus-sanan toinen napa on surullisuus, sillä sanat ilo ja suru ovat vastakohtia. Silti on huomioitava, etteivät kaikki positiivisia tunnetiloja kuvaavat sanat ole kaikkien kehällä olevien negatiivisten kuvausten vastakohtia. (Feldman Barret & Russell 1998, 968)

Tutkimuksissa on todennettu myös, että sekä miellyttäviä että ei-miellyttäviä tunnetiloja kuvaavat sanat sisältävät erilaisia aktivaatiotasoja. Esimerkiksi miellyttävät sanat ”iloinen, innostunut” merkitsevät aktiivisuutta (activation), ”tyyni, rauhallinen” sisältävät vaimeutta ja tehottomuutta (deactivation). Vastaavasti ei-

miellyttäviä tunteita kuvaavat sanat ”järkyttynyt, levoton” sisältävät aktiivisuutta, ”unelias, masentunut” sisältävät vaimeutta. (Feldman Barret & Russell 1998, 969)



**Kuvio 8.** Tunnetila-kehämalli (Barsade & Gibson 2007).

Tunnetilat (affective states) ovat laaja käsiteperhe (Brief & Weiss 2002). Seuraavassa selvennetään näitä käsitteitä. Aluksi on tärkeää erottaa käsite tunnetila (feeling state) sekä tunne luonteenpiirteenä (feeling trait). Tunnetilalla tarkoitetaan hetken tai lyhyen ajan tunnekokemuksia. Tunne luonteenpiirteenä on pysyvämpi taipumus tuntea ja toimia tietyllä tavalla (Watson & Clark 1984,). Viimeksi mainittu ei ole tämän tutkimuksen aihe. (ks. Barsade & Gibson 2007, 37) Tunnetilojen kuvaamisessa mielialat (moods) ja tunteet (emotions) ovat lähellä toisiaan. Niiden eroa voidaan tarkastella ajan/keston ja voimakkuuden kuvauksin. Aikakäsite on selkeä, vaikka riittämättömän, tunteita ja mielialoja erotteleva seikka, sillä mielialat nähdään usein pidempi-kestoisina. (Casciaro 2014, 224)

Tunteilla on tietty (kiinnostuksen) kohde, määrittävä tilanne tai syy, mikä on osa subjektiivista kokemusta. Tunteet liittyvät aina johonkin tilanteeseen tai henkilöön: ”Olet vihainen pomolle”. ”Olet ylpeä suorituksestasi”. ”Häpeät käytöstäsi”. ”Vuorovaikutustilanteet tämän henkilön kanssa on innostavia”. Sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden tunnesisältö (emotional content) henkilöiden välillä voi vaihdella, vaikka niissä ajan myötä voitaisiinkin havaita tiettyä säännönmukaisuutta.

Perustunteita ovat esimerkiksi ilo, surullisuus, viha, pelko, inho, yllätys. (Casciaro 2014, 223–225)

Mielialoja pidetään lievempinä pidempikestoisina tunnetiloina. Kuitenkin toisaalta yksilö saattaa pitää tietyn oman tunnetilansa aktiivisena pitkäänkin, toisaalta mielialatkin voivat olla lyhytikäisiä. (Cropanzano ym. 2003, 835)

Mielialat ovat tunnekokemuksia, jotka ovat irrallisia läheisestä syystä. Niillä ei ole tiettyä yksittäistä kohdetta tai määrittävää tapahtumaa, kuten tunteilla. Mielialat ovat vuorovaikutuksessa koettuja tunnetiloja, toimijan vastaus vuorovaikutustilanteeseen. ”Kun olen vuorovaikutuksessa tämän henkilön kanssa, olen innostunut”. (Casciaro 2014, 223)

Lopez-Kidwellin ym. (2108, 1129) mukaan toimijan jatkuvissa suhteissaan kokemat tunteet (feelings) voidaan kuvata miellyttävyyden ja aktivaation tasojen mukaan. Suhteen osapuolten tarkastelujen yhdistäminen voi jopa ennustaa suhteen elinkaarta. Toimijan vuorovaikutustilanteissa kokemat tunteet? (emotions) voivat muuttaa merkittävästi tätä suhteiden elinkaarta joko hetkellisesti tai pysyvästi. Ajan myötä näin kehittyvät vahvat, kielteiset tai heikot epäviralliset suhteet ovat vaikuttamassa organisaation toimintaan, suorituskykyyn sekä toimijoiden motivaatioon, pyrkimykseen ja innovointiin.

Cropanzano ym. (2003, 847–848) sijoittavat yksittäiset perustunteet mielialojen kehämalliin seuraavasti: iloinen sijoittuu lohkoon ”mieluisa, korkea aktivaatio”, kun taas surullinen lohkoon ”epämieluisa, alempi aktivaatio”. Inho, viha ja pelko ovat lohkossa ”epämieluisa, korkea aktivaatio”. Lohkoon ”myönteinen/alhainen aktivaatio” ei heidän tutkimusaineistossaan sijoittunut mikään perustunteista. Heidän mukaansa vaikuttaakin siltä, että kaikissa tunteissa on joitakin mielialoihin liittyviä piirteitä, mutta mielialoilla ei vaikuta olevan tunteisiin liittyviä piirteitä. (Feldman Barrett & Russell 1998)

Turnerin (2002, 230) mukaan tunteet suuntaavat ja vaikuttavat käyttäytymiseen ja toimintaan. Tässä tutkimuksessa suhteiden luonteen arvioinnissa käytettävässä kehämallissa lähentyvä käyttäytyminen on seurausta miellyttävästä tunnetilasta ja vetäytyvä käyttäytyminen vähemmän miellyttävästä tunnetilasta. (Feldman ym. 1998; Casciaro 2014) Vastaavasti tässä kuvataan vireystilan korkeaa energiatasoa herkkyytenä toimimiseen ja alemmaa energiatasoa odottavana toimintatapana.

## Suhtautumismallin arvioiden sekä toiminnan ja toiminta-aikeiden kuvaus

Suhtautumismallin kuviossa 7 esitetty toinen osa-alue käsittelee Labiancan (2014) kuvaamaa kognitiivista suhtautumista, eli miten toimija *arvioi* ja mitä ajattelee, tietää ja havaitsee suhtautumisen kohteesta (kuvio 9). Miten hän arvioi yhteistyökumppaneita? Miten ymmärtää vuorovaikutustilanteen ja sen, mitä sillä halutaan saada aikaan? Jatkumo ”suotuisaa – vähemmän suotuisaa” on tässä tutkimuksessa määritelty



näin: Suotuisat ajatukset ja kommentit, jotka tukevat, kannattavat tai arvostavat, tai osoittavat, että henkilö on ajatuksen tai kehityksen tukena. Vähemmän suotuisat ajatukset ja kommentit, jotka huonontavat, heikentävät, kritisoivat, arvostelevat tai henkilö esittää vasta-argumentteja. Miten henkilö arvioi yhteistyökumppaneita? Mitä tiimiläiset tietävät tarkasteltavista palavereista ja ajattelevat vuorovaikutuksesta niissä sekä miten arvioivat näitä palavereja aiemmin kokemaansa pohjautuen? Ovatko nämä arviot suotuisia vai vähemmän suotuisia? Kuviossa 9 on koottuna suhtautumismallin toinen ja kolmas osa-alue.

Mitä henkilö ajattelee ja havaitsee yhteistyökumppaneista/yhteistoiminnasta?		Miten henkilö toimii tai aikoo toimia suhteessa yhteistyökumppaneihin/yhteistoimintaan?	
Suotuisia ajatuksia	Vähemmän suotuisia ajatuksia	Suotuisaa	Vähemmän suotuisaa
A) <i>"Tukee, kannattaa, on ajatuksen tai kehityksen takana, arvostaa"</i>	B) <i>"Huonontaa, heikentää, kritisoi, vasta-argumentoi, arvostelee"</i>	a) <i>"Yhteistoimintaa edistävää, kehittävää; on sopusoinnussa, pitää, suojelee"</i>	b) <i>"Yhteistoimintaa hidastavaa, haittaavaa, välttelee; hylkää"</i>

**Kuvio 9.** Suhtautuminen yhteistyökumppaniin tai yhteistoimintaan.

Suhtautumismallin kolmas osa-alue käsittelee Labiancan (2014) kuvaamaa toiminnallista suhtautumista, eli miten toimija käyttäytyy ja *toimii tai aikoo toimia* suhteessa kohteeseen. Jatkumo ”suotuisaa – vähemmän suotuisaa” on tässä yhteydessä määritelty näin: Suotuisa toiminta voi olla yhteistoimintaa edistävää ja kehittävää, henkilö pitää tai suojelee vuorovaikutusta tai on sopusoinnussa sen kanssa. Epäsuotuisa toiminta voi olla yhteistoimintaa hidastavaa, haittaavaa, sitä välttelevää tai jopa hylkäävää. Näin tarkastellaan sekä yhteistyökumppaneita että yhteistoimintaa koskevia kommentteja.

### Huomionkohteiden tarkastelun kuvaus

Koska tavoitteena on päästä selville tiedon sisältöön ja jakamiseen vaikuttavista tekijöistä, keskittymistä yksinomaan suotuisuuden asteen mukaisen jaottelun tarkasteluun ei katsottu riittäväksi. Niinpä suhtautumisen suotuisuusasteen tulkinnan lisäksi tarkastellaan sitä, mihin toimijan huomio hänen arvioissaan ja toimintansa kuvauksissa kohdistui. Tätä arvioitiin tutkimusongelmaa valaisevien teemojen avulla. Näin voidaan vertailla huomionkohteiden painotuksia ja tehdä huomioita niistä. (Eskola & Sarajärvi 2014, 175)

Vuorovaikutuksessa ja vaihdannassa syntyviä tuntemuksia on käsitelty Lawlerin (2001, 329, 332, 347) tutkimuksessa. Hän yhdistää tarkastelussaan yhteisen tehtävään liittyvän toiminnan ja sosiaalisen yksikön, kuten suhteet, ryhmät ja verkostot, ja kuvaa myönteisten ja kielteisten tuntemusten kohdistumista tehtävään, itseän,

toisiin tai ryhmään. Tähän tutkimukseen sovellettuna tarkastelutapa esitetään kuviossa 10 nelikenttänä.

		TOIMIJAN TARKASTELUN KOHTEENA	
		Työhön ja ammatillisiin seikkoihin liittyvät tilannetekijät	Sosiaaliset tilannetekijät
TOIMIJAN TARKASTELUNÄKÖKULMANA	Subjektiiivinen	T)  *Oma työ	S)  *Itse sosiaalisessa tilanteessa *Me, ryhmä, tiimi
	Objektiiivinen	TT)  *Toisten määrittelemät, esim. toimintatavat, pelisäännöt, koordinointi	SS)  *Muut sosiaalisessa tilanteessa *Toiset, nuo

**Kuvio 10.** Toimijan kommenttien huomionkohteen tarkastelu nelikenttänä.

Siinä toimijoiden kommentteja ryhmitellään myös niiden tarkastelunäkökulman suhteen. Nelikenttä koostuu ulottuvuuksista toimijan tarkastelun kohteet, eli työhön ja ammatillisiin seikkoihin liittyvät tilannetekijät ja sosiaaliset tilannetekijät (sarakkeetsikot), sekä toimijan tarkastelunäkökulmat, eli subjektiiivinen ja objektiiivinen näkökulma (riviotsikot). Seuraavaksi avataan nelikentän ruutujen sanalliset kuvaukset:

- Ruutu T: henkilön tarkastelunäkökulma on subjektiiivinen ja huomion kohteena on omaan työhön ja omaan vaikutuspiiriin liittyviä seikkoja. Sellaisia seikkoja, joihin henkilö itse voi vaikuttaa.
- Ruutu S: henkilön tarkastelunäkökulma on subjektiiivinen ja huomion kohteena on sosiaaliset tilannetekijät. Henkilö itse on toimijana tai ryhmänsä jäsenenä.
- Ruutu TT: henkilön tarkastelunäkökulma on objektiiivinen ja huomion kohteena toimintatapoihin liittyviä seikkoja. Sellaisia seikkoja, jotka tulevat annettuina ja henkilö itse ei ole suoraan voinut vaikuttaa.
- Ruutu SS: henkilön tarkastelunäkökulma on objektiiivinen ja huomion kohteena on ”toiset” sosiaalsiin tilanteisiin liittyen. Toisten toiminnan arvioiminen.

Toimijoiden aiemmat kokemukset vuorovaikutustilanteista vaikuttavat seuraaviin kohtaamisiin ja niihin liittyviin tuntemuksiin, arvioihin ja toiminta-aikeisiin. Suhtautumista näin laajasti tarkastelemalla voidaan luoda kuva siitä, mitä suhteista ja

vuorovaikutuksesta nousee esiin ja painottuu. Miten toimijat yhteistyökumppaneita ja kyseistä yhteistoimintaa arvioivat ja miten niistä puhuvat, miten valmistautuvat esimerkiksi palaveriinkin ja miten ovat itse valmiita niihin panostamaan, esimerkiksi aktiivisella osallistumisella keskusteluun ja tiedonjakoon ja innovatiivisilla ehdotuksilla.

### 6.4.3 Analyysimenetelmien yhteenveto

Analyysimenetelmien yhteenveto taulukossa 14 kuvaa empiirisen aineiston, analyysimenetelmien ja tarkastelukriteerien yhteenvetdon tutkimuksen kunkin osaongelman kohdalla.

Tutkimusraportin ensimmäisessä vaiheessa, luvuissa 7, 8 ja 9, tarkastelu keskittyy toimijoilta kerättyyn empiiriseen aineistoon. Tapauskuvaus (luku 7) kokoaa markkinaorientoitumisen muutosvaiheet johdon näkökulmasta taustaksi kahdelle seuraavalle analyysiluvulle. Tämän jälkeen tiimitason empiiristä aineistoa analysoidaan omana kokonaisuutenaan tavoitteena löytää aineistolähteiden oma ääni. Haastatteluaineistoa käsitellään kvalitatiivisen analyysimenetelmän avulla ja verkostoaineistoa kvantitatiivisen analyysimenetelmän avulla ensin koskien yhteistyökumppaneita luvussa 8 ja sen jälkeen yhteistoimintaa luvussa 9. Kummassakin osa-alueessa analyysimenetelminä käytetään affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallia sekä sosiaalista verkostanalyysiä. Kaikkien alalukujen lopussa esitetään lyhyet yhteenvedot niistä. (Gioia ym. 2021, 26)

Tutkimusraportin toisessa vaiheessa, luvussa 10, kootaan analyysin huomioidut ja esitetään tulokset teoriaan tukien. Keskeiset huomioidut tutkimuksen kuhunkin osaongelmaan kuvataan niiden omissa alaluvuissa. Siten koko tutkimusraportissa ensimmäisen osaongelman aihealuetta käsitellään luvuissa 8 ja 10.1 ja toisen osaongelman aihealuetta luvuissa 9 ja 10.2. Kolmannen osaongelman käsittelyssä luvussa 10.3 yhdistetään kaikkien empiiristä aineistoa käsitelleiden lukujen sisältöjä teoriaan. (Gioia ym. 2021, 26) Kunkin alaluvun lopussa on lyhyt yhteenveto niistä.

**Taulukko 14.** Analyysimenetelmien yhteenveto.

Sosiaali- nen näkö- kulma	Osaongelma 1	Aineisto	Analyysimenetelmä	Tarkastelukriteeri
YHTEISTYÖKUMPPANIT Luku 8 ja 10.1	Miten työyhteisön vertaissuhteet näkyvät sosiaalisessa toiminnassa organisaation kehittäessä markkinaorientoitumistaan?	Tiimiläisten haastattelut koskien yhteistyökumppaneita	Affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismalli vertaissuhteiden tarkastelussa	Affektio-kognitio-toiminta-analyytiketju -Tuntemukset: tunnetila/vireystila -Arvioiden suotuisuusaste -Toiminta-aikeiden suotuisuusaste -Arvioiden sekä toiminnan ja toiminta-aikeiden huomionkohteet
		Tiimiläisten määrittelemä neuvontaverkosto	Sosiaalinen verkostanalyysi: verkoston rakenteen tarkastelussa	-Neuvontaverkoston rakenne: sidosten määrä ja sidosten vahvuus -Neuvontaverkoston keskittyneisyys: itse raportoitu ja muiden raportoima
		Tiimiläisten määrittelemä ystäväverkosto		-Ystäväverkoston rakenne: sidosten määrä ja vahvuus -Ystäväverkoston keskittyneisyys: itse raportoitu ja muiden raportoima
Sosiaali- nen näkö- kulma	Osaongelma 2	Aineisto	Analyysimenetelmä	Tarkastelukriteeri
YHTEISTOIMINTA Luku 9 ja 10.2	Miten organisaation sisäiset tietopolut rakentuvat ja toimivat markkinaorientoituvassa yrityksessä?	Tiimiläisten haastattelut koskien yhteistoimintaa	Affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismalli vuorovaikutustilanteiden ja tietopolkujen muodostumisen tarkastelussa	Affektio-kognitio-toiminta-analyytiketju -Tuntemukset: tunnetila/vireystila -Arvioiden suotuisuusaste -Toiminta-aikeiden suotuisuusaste -Arvioiden sekä toiminnan ja toiminta-aikeiden huomionkohteet
		Tiimiläisten määrittelemä neuvontaverkosto	Sosiaalinen verkostanalyysi: verkoston toimivuuden tarkastelussa	-Itse raportoitu neuvontaluku, muiden raportoima neuvontaluku -Neuvontaverkoston välillisyyys
		Tiimiläisten määrittelemä ystäväverkosto		-Tiimien sisäisen vuorovaikutuksen tiheysarvot ja tiimien jäsenten keskimääräiset keskeisyysarvot neuvontaverkostossa
				-Itse raportoitu ystäväluku, muiden raportoima ystäväluku -Ystäväverkoston välillisyyys -Tiimien sisäisen vuorovaikutuksen tiheysarvot ja tiimien jäsenten keskimääräiset keskeisyysarvot ystäväverkostossa
Sosiaali- nen näkö- kulma	Osaongelma 3	Aineisto	Analyysimenetelmä	Tarkastelukriteeri
YHTEISTOIMINNAN LOPPUTULEMA Luku 7, 8, 9 ja 10.3	Miten yrityksen markkinaorientoitumisen kehittäminen hahmotetaan ja ymmärretään tiimien sosiaalisessa toiminnassa?	-Tiimiläisten haastattelut  -Johdon haastattelut -Sekundääriaineisto	Tulkinta	-yhteistyökumppanianalyysi (luku 8)  -yhteistoiminta-analyysi (luku 9)  -tapauskuvaus (luku 7)

# 7 Tutkimustapauksen kuvaus pitkittäistarkasteluna johdon näkökulmasta

## 7.1 Asiakassuuntautumisen toteuttaminen

Tässä tapauskuvauksessa käsitellään markkinasuuntautumisen muotoutumista pitkittäistarkasteluna. Kronologinen kuvaus toteutetaan johdon näkökulmasta ja perustuu johdon haastatteluihin ajanjaksolla 2014–2015 sekä heidän niissä ilmaisemiin havaintoihin toiminnan kehittämisestä. Aineistona käytetään myös monipuolista sekundääriaineistoa vuosilta 1997–2015 (luku 6.3.2, taulukko 12).<sup>1</sup> Siihen sisältyvät henkilöstökyselyiden tulokset edustavat henkilökunnan johdolle välittämiä mielipiteitä, joita johto sitten keskuudessaan käsitteli. Tämän luvun tehtävänä on tuoda perspektiiviä tutkittavan ilmiön tarkasteluun sekä luoda taustaa tiimitason yhteistyökumppani- ja yhteistoimintakokemusten analyysille ja kuvauksille luvuissa 8 ja 9 sekä tulosluville 10.1 ja 10.2. Johdon ja tiimitason näkökulmat yhdistyvät tulosluvussa 10.3. (ks. taulukko 10)

### ”Minä vastaan asiakkaistani.” Ajanjakso 1997–2000

Markkinan pirstaloituminen ja hidas kasvu olivat toimintaympäristössä tunnistettavia signaaleja yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Kilpailija-analyysissä nimettiin kaksi pääkilpailijaa, joista toisella katsottiin olevan mahdollisuus isoihin satsauksiin, toinen nähtiin dynaamisena ja kasvavana. Uutta teknologiaa ei nähty omaa toimintaa tai toimialaa syrjäyttävänä, vaan rinnakkain kehittyvänä tekijänä. (Taulukko 11)

Tarkastelujakson alussa markkinointi ja myynti oli organisoitu niin, että ne kuuluivat samaan yksikköön, markkinointiyksikköön, mutta toimivat käytännössä melko itsenäisesti suhteessa toisiinsa. Tiedotus toimi näistä erillään (kuvio 13). Vuosina 1997–2000 myyntitiimiä lähdettiin kehittämään johdonmukaisesti tavoitteena

<sup>1</sup> Tämän luvun otsikoissa olevat sitaattit ovat otteita johdon haastatteluista ja sekundääriaineistosta.

suunnitelmallisuus ja tuloksellisuus, myyntineuvotteluosaaminen, vuorovaikutus ja avainasiakastyöskentely.

Asiakkuuden hallinnan merkitys nousi keskeiseksi. Nähtiin myös tärkeäksi, että kaikki toimijat mahdollisimman laajasti yrityksessä ymmärtäisivät kokonaisuudessaan ketjun ”kuluttaja – kauppa – sisäänostaja – markkinointi – tuotanto ja tuotekehitys”, eri vaiheet toiminnassa sekä muutokset ja vaatimukset siinä.

Jotta ymmärrettäisiin paremmin asiakkaan toiveita, toteutettiin asiakaskysely. Tavoitteena oli tuntea asiakas sekä saada aineksia ja mittareita asiakastyytyvyyden seuraamiseen. Haastatteluiden johtopäätöksinä oli aktiivisuuden, yhteyksien ja oma-aloitteisuuden lisääminen myynnissä.

## ”Toimenpiteiden toteutuminen on kiinni jokaisesta, yhdessä.” Ajanjakso 2001–2002

Jotta voitiin paremmin vastata toimintaympäristön haasteisiin, haluttiin ensin lisätä sisäistä yhteistoimintaa. Markkinointiyksikön koulutuksissa pyrittiin kehittämään yhteisiä käytäntöjä ja haettiin yhteistä kieltä. Yritystasolla nähtiin tärkeäksi nostaa markkinoinnin asemaa ja painoarvoa organisaatiossa ja nähdä se oleellisena ja yhteinäisenä osana kokonaistoimintaa, ei erillisenä yksikkönä. (Kuvio 11)

Keväällä 2001 ulkoinen kouluttaja ja markkinointijohtaja esittivät markkinoinnin johtoryhmässä yhteisen teeman organisaation sisäisen yhteistyön parantamiseksi: ”kaikki myy”. Tällä tarkoitettiin asiakkaisiin vaikuttamista yhdessä, ei erikseen eri tiimeissä. Tavoitteena oli korostaa organisaatiossa, että kaupallisuus ei ole ”paha asia” ja että myynti on arvokasta toimintaa. Haluttiin nostaa myyntihenkilöiden arvostusta omissa ja muiden silmissä, ”teemme tärkeää työtä”. Lisäksi katsottiin, että organisaatiossa pystytään tukemaan myyntiä paremmin, kun tämä missio on sisäistetty laajemmin. ”Kaikki myy” -teema tuotiin epävirallisesti esiin keskusteluissa Markkinoinnin kehittämispäivillä kesäkuussa 2001. Teemaa haluttiin lähteä levittämään ensisijaisesti ”mallioppimisena”, ei niinkään järjestelmällisen implementointisuunnitelman kautta.

Markkinoinnin kehittämispäivillä teemana oli Markkinoinnin käsikirjan luominen johdon esivalmistelun pohjalta ja tavoitteena oli päivittää sitä tulevana vuosina. Käsikirjan tavoitteena oli lisätä eri tuotelinjojen markkinoinnin keskinäistä yhteistyötä. Näin saavutettavalla yhteisellä suunnittelukapasiteetilla pyrittiin parantamaan tiedon kulkua sekä kustannustehokkuutta. Tavoitteena oli löytää tapoja yhteistoiminnan kehittämiseen niin koko yrityksen kuin markkinointiyksiköiden sisälläkin. Synergiahyödyillä pyrittiin parantamaan kannattavuutta ja tehokkuutta. Vision kuvauksessa käytettiin attribuutteja: monipuolinen, vahva, kannattava. Arvoissa korostettiin, että organisaatiossa tehtävä työ on yhteiskunnallisesti arvokasta, ja että tavoitteellisuutta ja kunnianhimoa arvostetaan korkean laadun saavuttamiseksi. Tärkeiksi mainittiin myös suvaitsevaisuus ja avoimuus erilaisia yksilöllisiä mielipiteitä kohtaan.

Tutkimustapauksen kuvaus pitkittäistarkasteluna johdon näkökulmasta

YRITYSTASO	ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	SISÄINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ (kulttuuri, ilmapäiri)	PAINOTUKSIA LIKETOIMINTA- STRATEGIASSA; TAVOITTEET; TALOUS	TOIMINNAN SUUNTAAMINEN	TEEMA
1997 -	-Markkinat pirstoutuvat ja kasvavat hitaasti. -Uusi teknologia ei syrjäytä, vaan kehityttään rinnakkain	-Henkilökunnan vahva sitoutuminen työhön. Työ koetaan merkityksellisenä. -Henkilökunnan hyvinvointi, motivaatio ja osaamisen tunne nostettiin esiin toiminnan kehittämiseen ja laadun ylläpitoon liittyen.	-Tavoitteena markkinoinnin, myynnin ja viestinnän lähentäminen.	Avinasiakastyöskentely myynnin fokuksessa.	
2001	-Toimialaan vaikuttava tekninen kehitys muuttaa myös kulutuskäyttäytymistä. -Kaksi hyvin vahvaa kilpailijaa, josta toisella on mahdollisuus isoihin satsauksiin, toinen on dynaaminen ja kasvava.		-Yrityksen omien vahvuuksien tunnistaminen ja imagon vahvistaminen. -Tavoitteena kannattavuuden ja tuloksen parantaminen. -Kilpailijabenchmark. -Lyhyt tutustuminen informaatio-orientaatioon.	-Vastuullinen asiakastyöskentely myynnin fokuksessa. -Asiakkaisiin vaikuttamista -ajattelun siemen koko organisaatioon. -Tiedonvaihdon ja -kulun tärkeys nousee esiin.	"Kaikki myy" -teema lanseerataan markkinointiyrityksissä.
2003	-Kaupan ketjujen käyttäytyminen muutoksessa. -Mainonnan painopiste siirtyy kaupan ketjujen mainontaan.				"Kaikki myy ja kannattavasti" -teemaa syvennetään
2007				Asiakaslähtöisyys > jakeluteasiakkaan liitetoiminnan syvälinen tuntemus (ma-my-vi).	
2010	-Koko toimialan lasku alkoi. -Jälleenmyyjäkenttä murroksessa, heijastuu koko toimialaan.	Uusi toimitusjohtaja. Uusi "overt auki" -toimintatapa.			
2012	-Myös mediakentässä alkoi murros ja muutokset.	-Työsuhteiden arvo -kyselytutkimus ja kehityskeskustelujen kehittäminen. -Digitaalisen viestintäohjelman käynnistyminen sisäisesti ja käytännönläheisesti.	-Kaupallisen ajattelun jalkauttaminen laajemmalle organisaatioon. -Viestintästrategia: sisäinen viestintä; markkinointiviestintä. -Tulokset ei tydytä. -Markkinat ovat muuttuneet, enää ei pärjätä samoin keinoin kuin ennen." -Markkinoinnin tuottoaste on laskeva > kannattavuus -Koko jory pohti organisointumista; -Markkinointiyrityksen uudelleenorganisointi -Johdon workshop: tehostamistarve ja organisaation uudistus suunnitella. -Kustannusten karsintaa, tehokkuuden hakemista. -Strategiapäivitys: Suhdestrategia	Viestin saaminen perille loppusaiakkaalle muuttui mediassa haasteellisemmaksi.	
2013	-Yleinen kokonaismarkkinoiden laskeva trendi näyttää pysyvältä, ja se saa tarjonnan puolella alkaen sekä sopeuttamista että uusien ansaintamallien etsimistä. -Jakelukanavissa rajuja supistuksia.	Henkilöstömäärässä tapahtunut supistuksia.		-Eri jakeluteasiakkaiden ja sisäisten asiakkaiden hoito kokonaislaidollisesti järkevämmäksi. -Toimintamallin muutos: yksikkörajat ylittävät tuotekehityspalaverit alkaavat pienimuotoisesti.	
2014	-Kuluttajan ajankäytön romahtaminen tuotteeseen liittyen. -Kansainvälisen kilpailun vaikutukset kasvavat. Jakelutien vahva muuttuminen. -Digitaalisuuden tuomat uudet ansaintamallit.	-Yrityskulttuurin näkyminen: esim. tervehtiminen, halaaminen. -Tehdyt muutokset kyseenalaistettiin organisaatiossa: "Sopiiko meidän yrityskulttuuriin?"	-Toimintamallin muutos: ma, my, vi & tk -Huoneentulo/arvojen päivitys -Markkina-asemaa vahvistetaan myös yritysostoin, samalla ma-my-vi -resurssit tehokkaampaan sisäiseen käyttöön.	-Tulostietoisuuden laajentaminen myös tuotekehitykseen.	"Joka liikka myy!" -teema leviää koko organisaatiossa
2015	-Ennusteena on, että kokonaismarkkinan laskeva kehitys tulee jatkumaan. -Ei ole enää suhdannekysymys, vaan kulkutuskäyttäytyminen ja markkina muuttuvat. -Jakelutie supistuu.	-Yrityksen henkilöstömäärä on vähentynyt radikaalisti 15:ssä vuodessa. -Organisaatio on selkeytynyt. -Tehostaminen jatkuu, kuitenkin huolehditaan, että ydintoimintaan ja valikoiman rakentamiseen on riittävät resurssit. -Vanha yrityskulttuuri edelleen paljolti toimintaa määrittävä.	-Vuoden 2014 tulos oli positiivinen.	-Tuotekehitystiimin tehtävänä oman valikoiman kehittämisen markkinoille sopivaksi. -Toimintamallina uutta prosessia toteuttava tiimiyyminen, ei hierarkkinen organisaatorakenne kuten ennen. -Johdolla vahva usko siihen, että toteutettujen muutosten avulla pystytään kevyemmin vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. -Johto: "Markkinointi ja viestintä on meillä nyt yhtä."	

**Kuvio 11.** Kuvaus organisaation toiminnan suuntautumisen kehittymisestä yritystasolla vuosina 1997–2015 johdon näkökulmasta.

Markkinoinnin käsikirjan tavoitteena oli toimia työskentelyn apuna, lähdetessä suunnittelemaan ja toteuttamaan pitkäjänteisiä markkinoinnin kehittämistavoitteita. Tavoitteena oli lisäksi koota yhteen, selventää ja jakaa tietoa siitä, miten markkinointiyksikkö ja sen jäsenet omalla työllään parhaiten rakentaisivat ja tukisivat yrityksen menestystä.

Lisäksi kirjattiin, että markkinointi, silloin markkinointi ja myynti, vastaa omalta osaltaan yrityksen tuotteiden kaupallisesta menestyksestä ja on kontaktipinta asiakkaisiin. Menestyminen tässä edellyttää hyvää sisäistä yhteistyötä tuotekehityksen kanssa. Markkinointi kehittää yhteistyötä aktiivisesti ja antaa tietotaitonsa muiden käyttöön. Markkinointi on oleellinen ja yhtenäinen osa yrityksen toimintaa ja aktiivinen yhteistyön kehittäjä.

Asiakkaina tässä ovat jälleenmyyjät, sisäänostajat ja loppukäyttäjät. Markkinointiyksikkö antaa omalla toiminnallaan asiakkaille aktiivisen, nopeasti reagoivan, luotettavan ja osaavan kuvan yrityksestä yhteistyökumppanina. Asiakastapaamisten ohella tätä kuvaa välitetään markkinoinnin keinoin. Markkinointiyksikkö tuo markkinalta tietoa ja toimii sen aktiivisena välittäjänä yrityksen sisällä.

Eri tuotelinjojen markkinointien yhteiseksi nimittäjiksi määriteltiin yhtenäinen tapa koota, työstää ja esittää markkinatietoa tuotekehitykselle sekä myynnin osaamisen laajentaminen. Tässä ei kuitenkaan edistytty toivotulla tavalla, eikä synergiahyötyjä tuotelinjojen välillä löydetty. Tässä tutkimuksessa keskitytään näistä vain yhden, jakelutie- ja kuluttajamarkkinointiin keskittyvän tuotelinjan, markkinoinnin, myynnin ja viestinnän yhteistoimintaan organisaation sisällä.

### ”Pitkän aikavälin kehittäminen on menestystekijä.” Ajanjakso 2003–2010

Johdossa alettiin nähdä, että markkinoinnin tulisi olla mukana tuotekehityksessä varhaisemmassa vaiheessa ja painokkaammin miettimässä kokonaisuutta, painopisteitä ja aikataulutusta. Käytännössä markkinointiyksikkö ja tuotekehitys olivat olleet ajatuksellisesti ja toiminnallisesti etäällä toisistaan. Nähtiin tarve keskinäisen kommunikoinnin lisäämiselle. Lisäksi markkinoinnille haluttiin luoda ymmärrystä siitä, minkälaisia tuotteita tehdään, myös silloin, kun ei ole vielä näyttää valmista tuotetta.

Markkinaosuuden kasvusta huolimatta kannattavuus ei ollut kehittynyt odotusten mukaisesti. Niinpä yrityksen kehittämisen tärkeiksi painopistealueiksi nimettiin sisällöllisen, teknisen ja toiminnallisen laadun sekä markkinaosuuden kannattavan kasvattamisen lisäksi myös kustannustehokkuus. Tämä koski henkilöresursointia ja panostuksia markkinointi- ja myyntitoimenpiteisiin. Oman imagon vahvistaminen kilpailijakentässä nousi tärkeäksi. Tavoitteeksi asetettiin omien osaamisalueitten tunnistaminen, niissä vahvistuminen sekä markkinajohtajuus omissa painopistealueissa.



Toiminnan kannattavuus nostettiin agendalle. ”Kaikki myy” -teemaa syvennettiin: ”kaikki myy ja kannattavasti”. Sisäisiin koulutuksiin tuotiin kannattavuus- ja tarjouslaskentaa. Määriteltiin *asiakaslähtöinen työskentelytapa*: asiakkaan tarpeet, toiveet ja resurssit ohjaavat myyntineuvotteluja. Tavoiteasetantaan nostettiin yrityksen ulkoinen yhteistyö jakelukanavien ja kumppaneiden osalta sekä asiakaskohtainen kannattavuus. Tavoitteeksi asetettiin myynnin ajoittaminen asiakastarpeiden mukaan sekä säännöllinen yhteydenpito asiakasvastuissa määriteltyihin omiin jälleenmyyjiin.

Kaupan ketjujen toimintamuutoksista johtuen nähtiin tarpeelliseksi lähentää markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä. Organisaatorakenne ja työn organisointi tukivat kuitenkin edelleen siilomaista ajattelua. (Kuvio 12) Selkeitä järjestelyjä viralliseen organisaatioon lähdettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan vuodesta 2010 lähtien, jolloin toimitusjohtaja vaihtui ja uusi markkinointijohtaja tuli taloon. Ylimmän johdon sitoutumisen myötä muutos sai vauhtia. Ylimpään johtoon liittyvät tekijät, kuten ylimmän johdon asenne muutokseen, kommunikaation ja toiminnan välinen ero ja markkinointijohdon kyky saavuttaa luottamusta yrityksen muissa yksiköissä ovatkin Kohli & Jaworskin (1990, 7–8) mukaan keskeisiä organisatorisia tekijöitä, jotka voivat tehostaa tai olla esteenä markkinaorientaation implementoinnissa.

## 7.2 Asiakassuuntautumisesta markkinasuuntautumiseen

Toimialalla ja toimintaympäristössä tunnistettiin sekä nopeita että pitkäaikaisia muutoksia, joihin oli reagoitava. Yleinen kokonaismarkkinoiden laskeva trendi näytti jatkuvan, mikä sai tarjonnan puolella aikaan sekä sopeuttamista että uusien ansaintamallien etsimistä. Yritysjohdo valmistautui reagoimaan tähän strategiasuunnittelulla, kehittämällä toimintakulttuuria ja pohtimalla toimintamalleja. Fokus oli edelleen asiakkaissa, mutta näkökulma ja markkinatiedon tarve laajempi.

Käytännössä toiminnan kehittyminen markkinaorientoituneeksi on organisaatiossa monivaiheinen prosessi ja voi viedä aikaa. Gebhardt ym. (2006, 51) ovat kiteyttäneet markkinaorientoitumisessaan onnistuneiden yritysten muutosprosessissa neljä toisiaan seuraavaa vaihetta: muutostarpeen tunnistaminen, organisaatiotekijöiden uudelleen arvioiminen yhteisen suunnan rakentamiseksi, rakenteen ja prosessien vakiinnuttaminen ja jatkuvuuden takaaminen. He toteavat myös, että jos muutos tarkoittaa perusteellisempaa ajattelutavan, toiminnan ja yhteistyön muuttamista, prosessi voi kestää pitkään ja sisältää eri syistä toistuvia ja toistettavia vaiheita tai niiden järjestys voi vaihdella. Seuraavan kuvauksen jäsentely noudattaa näitä vaiheita.

TIIMITASO	MARKKINOINTI	MYynti	VIESTINTÄ/Tiedotus	ORGANISOITUMINEN	Yhteistoiminta	TEEMA
1997-2000	Markkinointitoimenpiteiden taloudellisuus.	-Sisäiset kehittämissuunnitelmat: Suunnitelmallisuus, myyntineuvottelut, Avainasiakasyhteistyö/jakelutie ja vuorovaikutustilanteet siinä. -Asiakasyhteistyö/jakelutie.		-Tiedotus t:n alaisena. Sijaitsi erillään markkinoinnista ja myynnistä. -Toimi operatiivisena apuna tuotekehitykselle. -Myynti osana markkinointiyrityksessä.	-Henkilöstön vahva sitoutuminen työhön. Työ koetaan merkitykselliseksi. -Markkinoinnilla ja myynnillä ei ollut yhteistyötä tiedotuksen kanssa. -Markkinoinnin johtoryhmä valmistelee kehittämissuunnitelmat.	
2001-2002	Markkinoinnin kehittämissuunnitelmat: *Markkinointiosaston yhteistoiminta *Markkinoinnin käsikirjan luominen ja päivittäminen *Markkinoinnin strategiatyöskentely	-Toimintamallin muutos: "äriäkkä luokuttaminen" -Asiakaskannattavuus -Myyntin valmennus	Tiedotuksella erityisosa organisaatiohierarkiassa. Operatiivinen toiminto. Tuotelaatavuus korostui.		Markkinoinnin yhteistoiminta: yhteishengen vahvistaminen ja yhteistyön käytönteiden kehittäminen kahden eri tuotelinjan markkinointiyrityksissä: *Markkinointiosaston yhteistoiminta: yhteiset nimittäjät. *Markkinoinnin käsikirjan luominen ja päivittäminen *Markkinoinnin strategiatyöskentely	"Kaikki myy" lanseerataan markkinointiyrityksissä
2003-2004		-Myyntityön aktivoimista: lisää asiakaskäyntejä ja reagoivuutta. -Myyntikoulutusta.		Mainos ja markkinointi/myynti siirtyy yhteisiin tiloihin.	-Kasvu ja kannattavuus. -Yhteiset toimintaperiaatteet, joilla tuotetaan arvoa asiakkaalle.	"Kaikki myy ja kannattavasti" -teemaa syvennetään
2007		-Kannattavuuden jälleenymentti. -Menestystekijöitä: "paras yhteistyökumppani" ja "parhaat henkilökohtaiset suhteet".	-Vahvistetaan ajatusta, että tiedotuksen tavoitteena on myydä tuotteitamme. -Tavoitteena, että asiakaslähtöisyys toteutuu myös tiedotuksessa.		-Tavoitteena: markkinoinnin ja viestinnän yhteistyöstä uuden löytäminen. -Yhteistyö markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä on loistava.	
2010	Markkinoinnin ROI on ollut laskeva muutaman viime vuoden ajan.			-Viestintä ja markkinointi organisatorisesti erillään. -Uusi markkinointijohtaja. -Organisaatiomuokaus: Viestintäjohtaja: tiedottajat; Markkinointijohtaja: myyjät ja map+mainostointijat	Yksikköjen välillä on kitkaa ja henkilösyysmyyksiä nousee esiin alko. Korostuu markkinointi- ja myyntitiimeissä.	
2013		-Myyntin tehottomuus on ongelma. -Myyntitiimin valmennus ja toiminnan systematisointi.		-Tehostamista, henkilövähenemistä, tehtäväkierroa. -Myyntiryhmäpäällikköpositio lopetetaan.	-Ongelmana markkinoinnin ja viestinnän yhteinen toimintamallisuus yhteisten tavoitteiden hyväksi. -Uusi toimintamalli lähtee liikkeelle organisaatiossa.	
2014	Uudelleen organisointi: uusi esimies	-Uudelleen organisointi: matalampi org. -Uusia työkaluja	Uudelleen organisointi: uusi esimies ja väliporras	-Virallisessa organisaatiokaaviossa ma-mv-vi samassa yksikössä Q4/2014 -Viestintäjohtajapositio lopetetaan. -Uusi positio: ma-vi-päällikkö	-Johto kannustaa ja organisoii yksiköiden rajat ylittävää tiimejä, joissa tietoa jaetaan osallistujien kesken, yhdessä tekemisen kautta. -Uusi toimintamalli > myynnin seuranta myös muissa tiimeissä kuin myynnissä. -Viestintätiimissä haasteita.	"Joka liikka myy!" -teema leviää koko organisaatiossa
2015	Markkinointitiimiläiset eivät mukana tuotekehityspalaverissa. Tiedonkulku niistä ei toimi.	Myyntin rooli vahva tuotekehityspalaverissa.	Viestintä mukana tuotekehityspalaverissa.	Markkinointijohtajan alaisuudessa myyjät ja markkinointi- ja viestintäpäällikkö, jonka tiimissä markkinointi- ja viestintäasiantuntijat.	-Tiimitasolla yhteistyössä tapahtunut edistystä, vaikka edelleen suhteissa toimintamallissa. -Yhteistyössä tuotekehityksen kanssa myönteistä kehitystä. -Ilmapiri: vanhat toimintatavat ovat sitkeässä. -Tasapuolisuuden ja arvostuksen odotus. -Yhteistyössä ilmenee kateutta. -Tasapuolisuuden ja arvostuksen odotus on suuri. -Virallisten palaverien määrä on suuri. -Yksikköpalaverit koetaan hyödyttömänä. -Uuden prosessin mukaisesti yli yksikkörajajon kootut tiimit ja yhteistyöpalaverit kootaan myyntisesongittain. -Myyntin ja markkinoinnin yhteiskäyntejä asiakkaisa valikoidusti.	
Yhteisten käytäntöjen kehittäminen						
Yhteisen suunnan kehittäminen						
Toiminnan tehostaminen						
Näkyviä oivalluksia, tuloksia ja kritiikkiä alkua syntyy						

**Kuvio 12.** Kuvaus organisaation toiminnan suuntaamisen kehittymisestä tiimitasolla vuosina 1997–2015 johdon näkökulmasta.

”Markkinat ovat muuttuneet, enää ei pärjätä samoin keinoin kuin ennen.”  
Vuosi 2012

Toimintaympäristön muutoksiin reagoidaan ja jo alkanut toimialaa koskettanut kokonaismarkkinan lasku ja jälleenmyyntikentän murros johtivat muutostarpeen tunnistamiseen. Kaupan muutosten ja mediakentän murroksen vuoksi organisaatiossa oli luotava uusi käsitys suhteesta markkinaan. Jakeluteiden oman mainonnan kasvu kohdensi myös yrityksen mainospanostuksia niin, että itse toteutettu brandimainonta väheni ja terävöityi. Brandia linjattiin ja päivitettiin. Myös mediakentässä resursseja vähennettiin, mikä teki yrityksille haastavammaksi saada tiedotteita ja juttuaiheita läpi mediassa. Toisaalta viestinnän kustannustehokkuus verrattuna mainontaan teki siitä yritykselle kiinnostavamman vaikuttamiskeinon. (Taulukko 12)

Toiminnan suuntautumisen edetessä pienin askelin, organisaatiotekijöitä arvioitiin uudelleen ja markkinointiyksikköä organisoitiin toiminnan kehittämiseksi. Ihmisläheisen henkilöstöpolitiikan johdosta organisaatorakenteeseen puuttuminen koettiin vaikeaksi. Joitakin henkilö- ja tehtäväsiirtoja pystyttiin toteuttamaan sisäisesti, joitakin ei. Myös muualla organisaatiossa toteutettuihin henkilöstömuutoksiin reagoitiin ja niistä jäi herkkyyttä ilmapiiriin. Markkinoinnin uusien avainhenkilöiden rekrytoinnissa yritys- ja markkinointijohdolla oli vahva rooli. Tietoisesti rekrytoitiin henkilöitä, joiden katsottiin sopivan uuteen toimintakulttuuriin ja jotka parhaiten tukisivat ja edistäisivät suuntautumisen kehittämistä.

Seuraavaksi yrityksen viestintästrategiatyöllä luotiin valmiuksia yhteisen suunnan rakentamiseksi. Siinä kuvattiin *asiakaskeskeisyyden* vahvistamisen koskevan asiakasvastuullisten osaamista, koko henkilöstön asennetta sekä toimintatapoja, järjestelmiä ja mittareita. Asiakaslähtöisyyteen yhdistettynä yrityksen omasta vahvasta toimialaosaamisesta, hyvästä maineesta ja ammattitaidon vahvistamisesta haluttiin yhä kilpailukykyisempi paketti.

Sisäisen viestimisen yhtenäisyyttä linjattiin. Viestintästrategiaa luotaessa analysoitiin, että yrityksen arvot – rohkeus, vastuullisuus, laatu, läheisyys – tunnetaan yrityksessä ja ne kuvaavat yritystä hyvin. Arvoista läheisyys toteutui hyvin ja oli jo nyt kilpailuetu, rohkeutta tarvittiin lisää. Tavoitteellisuutta ja johdonmukaisuutta piti parantaa. Työntekijät olivat osaavia, mutta tekeminen oli hajanaista ja improvisointi yliarvostettua, koska yhteistä tavoitteistoa ei ollut. Tekemisen tapa ja tyyli ratkaistiin eri tilanteissa eri tavoin, mikä oli tehoton toimintatapa ja tuotti epätasaista jälkeä. Niinpä toimintatapoja pyrittiin muuttamaan johdonmukaisuuden ja tavoitteellisuuden suuntaan.

Edelleen eroteltiin media- ja yritysviestintä sekä markkinointiviestintä, mainonta. Määriteltiin suhdetta mediaan (läheinen kumppani) sekä toimintatapaa (vastaamme nopeasti ja ystävällisesti, hyvin valmistellen). Lisäksi päivitettiin ja yhtenäistettiin mainonnan ilmettä (valoisa ja aina tunnistettava yhtenäinen ilme). Mainonnan oli kokonaisuudessaan todettu olevan hyvin kirjavaa, vain vähän kilpaili-

joista erottuvaa, vaikka yksittäiset mainokset saattoivatkin olla onnistuneita. Markkinointiviestinnässä haluttiin jatkossa osoittaa, että ymmärretään asiakkaan tarpeet ja toiveet.

Pyrkimys markkinaorientoitumiseen saa yrityksen luomaan ja ylläpitämään sellaisia arvoja, normeja ja ilmapiiriä, mitkä tuottavat tavoiteltua toimintaa. Tällainen toimintakulttuuri tukee organisaation kehittymistä ja kehittämistä markkinainformaation keräämisessä, jakamisessa ja vastineen tuottamisessa markkinalle. (Slater & Narver 1995, 67; Kohli & Jaworski 1990, 13; Narver & Slater 1990, 21) Viestintästrategiassa täsmennettiin, että kaikki tapausyrityksen viestintä tukee sen arvoja ja on johdonmukaista, äänensävyyn kuuluu läheisyys, rohkeus ja selkeys. Läheisyydellä tarkoitettiin sitä, että ymmärretään asiakasta, hänen tarpeitaan ja toiveitaan. Erityisesti rohkeutta pyrittiin määrittelemään ja sanottamaan, sillä sen tulkinta yksilötasolla oli niin monenlainen.

”Pitää olla entistä ketterämpi tarttumaan mahdollisuuksiin ja vähän myöskin ottamaan riskejä.” Vuosi 2013

Tapausyrityksessä oli samanaikaisesti käynnissä useita isompia ja pienempiä muutoksia, joiden prioriteetit vaihtelivat. Onnistumiset ja epäonnistumiset niissä lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä heijastuivat tuleviin muutosprojekteihin, jolloin johdonmukainen läpivienti saattoi hidastua tai jopa katketa. Jossain kehitysvaiheessa saattoi riittää sekin, että tehtiin eri tavalla kuin ennen.

Nyt *markkinasuuntautuneisuus* oli yksi muutoksista. Koska siinä tavoitteena oli saada organisaatio mahdollisimman laajasti toimimaan samaan suuntaan, se oli altis häiriöille. Yrityksen talous määritteli ja motivoi vahvasti suuntautumisen johtamista, edistämistä ja edistymistä. Aika ajoin taloudellisen tuloksen ja kannattavuuden paraneminen tulkittiin merkiksi johdossa tehtyjen ratkaisujen osuvuudesta, mistä saatiin tukea muutoksen läpiviennin jatkamiselle.

Toiminnan tehostamista arvioitiin uudelleen. Henkilökunnan määrä oli jo tätä ennen laskenut ja toimijakohtaisen tekemisen määrä kasvanut. Lisäksi uuden osaamisen ja taitojen tarve kasvoi, esimerkiksi digitalisaation myötä. Silloinen organisointi kokonaiskuviona toi toimimattomuuksia. Viestintä ja markkinointi olivat organisatorisesti erillään. Vuodesta 2010 toimitusjohtajan alaisuudessa toimivat viestintäjohtaja tiiminään tiedottajat sekä markkinointijohtaja tiiminään myyntipäälliköt, markkinointipäällikkö ja markkinointiassistentti ja mainostoimittajat. Uusi markkinointijohtaja oli aloittanut 2010, myyntiorientoituminen sai tukea.

Johto kokoontui pohtimaan markkinoinnin, myynnin ja viestinnän organisoitumisen ja työn järjestelyä workshopiin. Haastatteluissa ennen workshopia koottiin osallistujien näkemykset ongelmakohdista, käsitykset siitä, mistä ne johtuivat sekä ajatukset toimenpiteiksi niiden ratkaisemiseksi. Ongelmakohtie olivat esimerkiksi

yrittäjien sisällä markkinoinnin ja viestinnän organisoituminen sekä esimies- että työntekijätasolla sisälsi liikaa sisäistä kitkaa ja tehottomuutta. Joidenkin henkilöiden kohdalla sitoutuminen ja työnteon fokus nähtiin epäselvänä. Organisoitumisen ja työtehtävävastuiden käytännöissä oli vähitellen ajauduttu sivuun alkuperäisestä tarkoituksesta. Tehtäviä ja toimenkuvia oli yrityksessä luotu ihmisten ympärille, ei niinkään ensisijaisesti organisaation tavoitteita palvelemaan.

Nykyisiä käytäntöjä katsottiin kriittisesti. Markkinointiyksikön suorituskykyyn ei oltu tyytyväisiä: markkinoinnin ROI oli ollut laskeva muutaman edellisen vuoden aikana. Myyntiä kritisoitiin. Viestinnän ja markkinoinnin keskinäinen vastuunjakoa oli epäselvä. Nostettiin esiin ajatus, että markkinoinnin, viestinnän ja myynnin tulisi olla yhdessä. Menestystä tuovaa draivia puuttui ja siihen haluttiin kiinnittää huomiota. Myöskään tuotekehityksen sekä markkinoinnin, myynnin ja viestinnän yhteistyö ei toiminut yhtä hyvin kuin joskus aikaisemmin.

Organisaatorakenne ja virallisen ja epävirallisen organisaation vaikuttimet voivat Kohli & Jaworski (1990, 11) mukaan olla estämässä tai tehostamassa markkinaorientaation implementointia. Johdon workshopin tavoitteena oli selkiyttää markkinointia, viestintää ja myyntiä koskeva organisaatiomalli, toimintatavat ja keskinäiset vastuualueet ja siten parantaa tehokkuutta ja markkinoinnin tuottoastetta (Kuvio 1c). Haluttiin myös vahvistaa markkinointiyksikön roolia ja painoarvoa organisaatiossa. Lisäksi tavoitteena oli vahvistaa avainhenkilöiden sitoutumista työhön ja heidän huomionsa kohdistamista tuloksien kannalta merkityksellisiin tavoitteisiin. Mietittiin ratkaisuja, jotka mahdollistaisivat asiakkuuksien kokonaistaloudellisesti järkevämmän hoidon.

Virallisen organisaation muotoilemisen keinot markkinoinnin, myynnin ja viestinnän yhteistyöongelmien ratkaisukeinona herätti epäilyjä jo ennen toteuttamistaan. Kun organisaatiota muokattiin, myös työtehtäviä jaettiin uudelleen. Virallisesti markkinointiyksikkö koostui kahdesta tiimistä, myyntitiimistä ja markkinointi & viestintä -tiimistä, käytännössä kolmesta tiimistä: myynti, markkinointi ja viestintä. Vuosien varrella tapahtunut henkilömäärän supistaminen markkinointi- ja viestintätiimeissä toi yleistä epävarmuuden tunnetta. Markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä todettiin tiivistymistä. Viestintä oli organisaatiossa nähty hyvin pitkään erityisenä, ikään kuin irrallaan muista olevana. Vaikka viestinnänkin tehtäväksi määriteltiin myynnin lisääminen, heidän kohdallaan havaittiin kitkaa sekä markkinoinnin että myynnin suuntaan.

Seuraavaksi alettiin kehittämään uutta sisäistä toimintamallia. Uudenlainen tuotekehitysprosessi lähti liikkeelle yksikkörajat ylittävällä tiimikokoonpanolla benchmark-esimerkkiä mukaellen. Tällä tähdättiin tehokkuuden lisäämiseen.

Tahtotilana oli, että markkinointiyksikössä siirryttäisiin vähitellen henkilövastuista tiimivastuisiin, kokonaisvaltaiseen ajatteluun, missä kaikki toimenpiteet tähtäsivät myynnin aikaansaamiseen ja tukemiseen. Hierarkisen organisaatorakenteen ei

enää haluttu rajaavan käytännön tekemistä, vaan tiimit uusien markkinoitavien tuotteiden ympärille alettiin koota henkilön tuotekohtaisen innostuksen ja kiinnostuksen mukaan. Tällaisen laaja-alaisemman ajattelun oppiminen oli hidasta. Sisäisen kitkan nähtiin ilmenevän oman alueen vääränlaisena puolustamisena ja omassa tehtäväkentässä pysyttelemisenä.

Markkinasuuntautumisen tukemiseksi fokus kohdistettiin myyntitiimiin ja haluttiin lisätä sen painoarvoa. Myyntitiimiä valmennettiin ja toimintaa alettiin systematisoida ulkoisen kumppanin avustuksella. Myyntitiimeissä analysoitiin työskentelytapoja ja kehitettiin työkaluja myynnin ohjaukseen. Yhdessä talousosaston kanssa kehitettiin myynnin seuranta. Samalla kehittyi myyntitiimin sisäinen yhteistyö ja yhteiseen hiileen puhaltaminen. Myynti piti vahvasti yhtä keskenään. Tämän rinnalla markkinointi & viestintä -tiimi kipuili organisaatiomuutoksia. Kehittämisen aikana valmennuksesta ei kerrottu avoimesti markkinointi- ja viestintätiimiläisille. Tämä herätti heissä epäluuloja, mitkä korostuivat toteutettujen organisatoristen muutosten myötä. Syntyi oman alueen vääränlaista puolustamista ja omassa tehtäväkentässä pysyttelemistä, kun olisi pitänyt ajatella laajemmin.

Lopputuloksena kokonaisvaltaisesta näkökulmasta keskeisten toimintojen – markkinoinnin, viestinnän ja tuotekehityksen - haluttiin tähtäävän myynnin tukemiseen. Oltiin vielä alussa, muutos ei ollut ongelmatonta, oli sisäistä kitkaa ja muutosvastarintaa. Silti esimerkiksi horisontaalisesti toteutui spontaanisti myynnissä syntynyt idea tiimirajat ylittävästä sisäisestä valmentamisesta ja linjaamisesta sisällöntuotannon osalta. Tätä seurattiin johdossa tyytyväisyydellä.

”Muutos on jatkuvaa ja pitää koko ajan kyseenalaistaa toimintamalleja.”

Vuosi 2014

Henkilöstökysely oli johdolle yksi keino saada tietoa organisatoristen tekijöiden uudelleen arvioimisen tarpeesta. Tuoreiden tulosten mukaan yrityksessä oli yleisesti hyvä henki: yhteinen yhdessäolo oli mukavaa, työhön sitoutuminen vahvaa. Kuitenkin ammatillinen yhteistyö yksiköiden rajojen yli oli vähäistä, heikosti toimivaa.

Tarkastelujaksolla toteutettiin jonkin verran henkilövaihdoksia sekä tehtävien ja positioiden muutoksia. Osa oli nähnyt pidemmän kehityskaaren, osa oli melko uusia rekrytointeja sekä kilpailijoilta että toisilta toimialoilta tulleita, osa töihin palaajia.

Edellisen henkilöstökyselyn tulokset markkinointiyksikön osalta olivat pääosin positiiviset, ainoastaan kahdessa seikassa ero oli negatiivinen: yrityksen strategian sisäinen viestiminen ja tavoitteiden, tehtävien ja odotusten selkeys yksilölle koettiin heikoiksi. Nämä liittyivät toiminnan linjaamiseen ja suuntaamiseen. Markkinointiyksikössä työmotivaatio, luottamus esimiehiin ja yrityksen tulevaisuuteen oli hyvä, kokonaistulokseen voitiin olla tyytyväisiä. Kevään 2014 henkilöstökyselyssä negatiiviset arviot vaihtuivat edellisestä mittauksesta ja niitä oli yksi enemmän: yrityksen

tulevaisuus ei näyttänytkään enää niin valoisalta, huhujen liikkumiseen alettiin kiinnittää huomiota ja menetettiin luottamus siihen, että tämän kyselyn tulosten mukaan ryhdyttäisiin toimenpiteisiin.

Toiseksi arvioitiin strategiaa ja arvoja yhteisen suunnan rakentamiseksi. ”On muututtava vastataksemme lähivuosien markkinamuutokseen.” Johto laati muutos- ja suhdestrategian vuosille 2014–2018. Lähestymistapaa kuvattiin muutoksena *tuotelähtöisestä asiakkuuslähtöiseksi*. Arvot olivat strategian taustalla, kaiken kehyksenä. Yritysstrategiassa korostettiin liiketoimintasuhteita. ”Halutuin kumppani” -tavoite sopisi myös sisäiseen yhteistoimintaan, mutta itsestään selvyynä pidetyt yrityksen sisäiset suhteet olivat vain kevyesti mukana strategiassa. Vahvimmin strategian jalkauttamisessa nähtiin toteutuneen strategian osa-alueet ”arvoa tuottava kumppanuus” ja ”suunnannäyttäjät”. ”Ymmärrämme kuluttaja- ja jakelutieasiakkaitamme ja opimme sen avulla tuottamaan asiakkaillemme arvokkaampaa tarjontaa.” Tavoitteeksi nähtiin, että tarvittiin jatkuvasti lisää innovaatioita tapaan hoitaa jakelutieasiakkuuksia ja uusia tapoja tavoittaa loppuasiakkaatkin kannattavasti. Isoin muutos oli se, että aikaisemmin asiakkuuden hoito oli ollut staattisempaa. Strategian ytimessä oli tavoite, että henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut. Myös työnantajakuvasta haluttiin pitää huolta, tavoitteena oli olla arvostetuin ja halutuin työpaikka toimialalla.

Yrityskulttuuri oli vahvasti arvostettu, perinteiseen tukeutuva ja ohjasi toimintaa vahvasti. Toiminnan uudelleen suuntaamiseen katsottiin kuitenkin tarvittavan uudenlaista rohkeutta tukemaan ja luomaan muutokseen tarvittavaa yhtenäisyyttä. Niinpä yrityksessä haluttiin pohtia, miten yrityksen arvot toteutuvat tämän päivän työarjessa. Esimerkkinä, yksi arvoista oli rohkeus, ehkä se joka on kaikkein tavoitteellisin. ”Rohkea voi olla monella tavalla. Tässä ajassa voi vaatia rohkeutta säilyttää oma pitkäjänteisyys, eikä välttämättä lähteä trendikkääseen puuhasteluun.”

Poikkiorganisatorinen viestintäryhmä pohti yhteistyössä ja loi yritykselle Huoneentaulun. ”Ne liittyy myös siihen, mistä ja miten me puhutaan toisillemme ja miten me puhutaan meidän sidosryhmien kanssa.” Huoneentauluun oli koottu tutut arvot, normeja ja toimintatapoja sekä kirjoitettu auki niiden toivotut ja ei-toivotut tulkinnat. Esimerkkinä keskinäisviestinnän avainsanoista: ”Toimintatapaamme leimaa keskustelu, vapaus ja vastuu.” Esimerkkejä markkinointiviestinnän avainsanoista: ”Eläydymme kohderyhmän arkeen.”

Arvopäivityksessä luotiin toimintaa viitoittava, kannustava ja aktivoiva kuvaus: ”Jokaisella yrityksen työntekijällä on tärkeä rooli viestinviejänä. Jaamme kaikki tietoa kiinnostavista ja koskettavista tuotteistamme. Käymme ja näymme siellä, missä loppuasiakkaamme ovat. Vastuu yrityksemme näkyvyydestä sosiaalisessa mediassa kuuluu meille kaikille. Laita itsesi likoon! Hehkuta empimättä tuotteitamme!”

Huoneentaulun sisäinen lanseeraus tapahtui melko vähin äänin ja visualisoidut huoneentaulut tallennettiin intranettiin kaikkien nähtäville, mihin yksilön olikin ne

helppo unohtaa. Huoneentaulun vastaanotto henkilöstössä oli ristiriitainen ja aiheutti joissakin hämmennystä ja närää, eikä oikein ymmärretty, miksi se oli toteutettu. Lähinnä vain niitä kehittämässä olleet henkilöt olivat niistä innoissaan. He eivät kuitenkaan voimallisesti ”lanseeranneet” tai toimineet ”sanansaattajina” asiassa. Osa henkilökunnasta oli epäileväisiä, eikä halunnut ottaa huoneentaulua itselleen muutoksen linjaajaksi. Siinä mielessä tämä ei heti onnistunut yhteisen linjan viitoittajana.

Seuraavaksi pohdittiin päivitetyn strategian ja arvojen vakiinnuttamista työarkeen. Vaikka monilta osin yrityksen rakennetta pyrittiin madaltamaan, se oli edelleenkin tietyllä tavalla aika hierarkkinen organisaatio. Johdon tahtotilana oli siirtää päätöksentekoa, valtaa ja vastuuta sinne, missä sitä koskeva työ tehtiin. ”Voisi syntyä parempia päätöksiä.” Nähtiin tärkeänä, että itsenäisen päätöksenteon myötä työntekijät kasvaisivat ja kehittyisivät omassa työssään ja olisivat siten motivoituneempia. Käytännössä kuitenkin vanhat tavat olivat sitkeässä, toteutettiin totuttuja tapoja ja vanhaa hierarkiaa. Päätöksiä haettiin yhä yhtä tai kahta porrasta ylempää.

Toimintaa ohjaava teema pyrittiin vakiinnuttamaan ja se sai muodon ”Joka iikka myy”. Se alkoi levitä organisaatiossa yli yksikkörajojen ja koskettaa laajemmin työntekijöitä, tarkoittaa jokaista, velvoittaa jokaista.

Pitkään kehittyneessä markkinasuuntautumisessa tultiin vaiheeseen, missä saatettiin yhdistää toiminnan hyviä tuloksia ja toiminnan yhteisen linjaamisen hyötyjä. Tekemisen henkeä haluttiin vahvistaa siten, että yksilötasolla motivoituttaisiin toimimaan tavoitellulla tavalla – kuten tiedon keräämisessä ja jakamisessa organisaatiossa – koska niin halutaan toimia, ei siksi että niin täytyy tehdä. (ks. Celuch ym. 2000, 950)

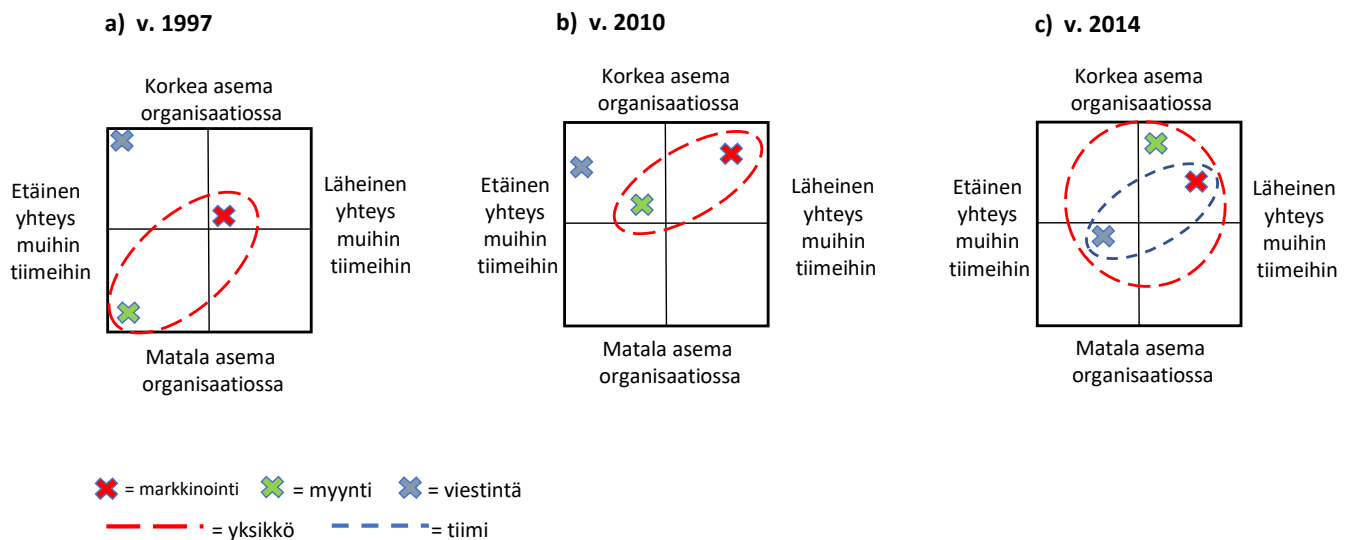
Tähän mennessä saavutettua markkinaorientoitumista haluttiin säilyttää. Johto ja esimiehet olivat vakuuttuneita uuden toimintamallin ideasta, eikä innostusta peitelty. Kannustettiin näkyvästi sellaisia henkilöitä, jotka olivat oivaltaneet suuntautumisen ja toimivat työssään markkinasuuntautumistavoitteen mukaisesti. Näitä ”liekinkantajia” haluttiin tukea ja sitouttaa antamalla heille enemmän vastuuta, uusia kiinnostavia tehtäviä sekä liikkuma- ja toimintavapautta. (ks. Kohli & Jaworski 1998, 15; Kennedy ym. 2003, 77)

## ”Markkinoinnin, viestinnän ja myynnin kuuluu olla yhdessä.” Ajanjakso 1997–2014

Kohli & Jaworski (1990, 7–8) määrittelivät kolme organisatorisen osa-alueen tekijää, jotka voivat tehostaa tai olla esteenä markkinaorientaation implementoinnissa: yksiköiden väliset suorat ja epäsuorat yhteydet, ristiriidat tai avoimuus muiden yksiköiden informaatiolle ja ideoille vaikuttavat markkinaorientoitumisen implementointiin.



Kuviossa 13 esitetään johdon haastatteluiden ja sekundääriaineiston pohjalta tehty tulkinta siitä, miltä markkinoinnin, myynnin ja viestinnän keskinäisen aseman kehittyminen ja yksiköiden rajapintojen muuttuminen johdon silmin käytännössä näytti ja tuntui. Kolmena ajankohtana esitetyt kuviot eivät suoraan esitä virallista organisaatorakennetta, mutta lukuisat toteutetut uudistukset siinä saivat tiimitasolla aikaan väsymistä toistuviin muutoksiin ja tehtäviin liittyvän fokuksen heikkene- mistä. Tarkastelu on tärkeä, sillä Jaworski&Kohlin (1993, 56, 63, 64) mukaan yksi- köiden välisen dynamiikan luonteella on erittäin tärkeä rooli yrityksen markki- naorientaatiotasossa.



**Kuvio 13.** Kuvaus markkinoinnin, myynnin ja viestinnän keskinäisestä asemasta ja tiimien välisten yhteyksien läheisyydestä kolmena ajankohtana.

Ensimmäisessä ruudukossa tarkastelujakson aluksi markkinointiyksikköön kuuluivat markkinointi ja myynti. Markkinointi oli pääroolissa ja toimi tässä roolissaan organisaation sisällä aktiivisemmin ja näkyvämmiin. Tiedotus toimi markkinointiyksiköstä erillisenä. Kolmannessa ruudukossa tarkastelujakson lopuksi kaikki kolme toimintaa olivat samassa yksikössä.<sup>2</sup> Nelikenttäkuvauksesta nähdään, että markkinoinnilla oli tapausyrityksessä aina ollut läheisin yhteys muihin. Myynnissä yhteys

<sup>2</sup> Kuviossa 13 havainnollistetaan tulkinta markkinoinnin, myynnin ja viestinnän keskinäisestä asemasta ja yhteydestä kolmena ajankohtana. a) 1997 alkaen: markkinointi ja myynti samassa yksikössä, tiedotus tj:n alaisuudessa; b) 2010: tj vaihtuu, uusi markkinointijohtaja; tiedotusmoodista on siirrytty viestintään (viestintäpäällikkö 2005); c) Johdon workshopissa 2013 luodun linjauksen mukaisesti markkinointi- ja viestintätiimit yhdistettiin keskenään 2014; Markkinointijohtajan alaisuudessa olivat myyntitiimi (myyntipäälliköt) sekä markkinointi- ja viestintäpäällikkö, jonka alaisuudessa olivat markkinointiasiantuntijat sekä viestintäasiantuntijat.

muihin oli lähentynyt. Viestinnällä oli aina ollut etäisempi yhteys muihin. Markkinoinnin korkeampi asema organisaatiossa oli muuttunut vain vähän. Viestinnän asema organisaatiossa oli laskenut. Myynnin asema oli noussut selvästi. Markkinointi ja myynti olivat hieman lähempänä toisiaan kuin viestintä ja myynti.

Toiminnallisesti markkinointi, myynti ja viestintä pyrittiin nyt näkemään yhtenä kokonaisuutena. Viestintä haluttiin nähdä kasvavassa määrin osana markkinointia, yhtenä tiiminä. Vaikka tiimeissä toimittiin jo hieman tiiviimmin yhdessä, päivittäinen kontaktinottaminen on silti vähäistä. Arkea auttoi hieman se, että jokaisen roolit ja toimenkuvat olivat selkeämmät ja oltiin tietoisempia siitä, mitä kollegat tekevät. Esiin nousi kuitenkin työtehtävien arvottamista mukavuuden, tärkeyden, haluttavuuden ja vaativuuden skaaloilla.

Uudessa vaiheessa pyrittiin kokonaisvaltaisempaan ajattelu- ja toimintatapaan, jolloin kaikki toimenpiteet tähtäisivät myynnin tukemiseen. Siinä oltiin kuitenkin vielä suhteellisen alussa. Roolit olivat sitkeässä ja yhteistyössä oli sisäistä kitkaa. Esiintyi tehtävärajojen vahtimista, oman alueen vääränlaista puolustamista ja omassa tehtäväkentässä pysyttelemistä. Tavoitteena haluttiin pitää, että henkilöt voisivat toimia kontrolloidusti yli oman virallisen tehtävänkuvan ja hypätä vähän toisen tontille. Osa oli tähän valmiimpia ja ennakkoluulottomampia kuin toiset.

Viralliset markkinointiyksikön sisäiset kohtaamiset haluttiin hyödyntää yhteistoimintaa tukemaan. Markkinointi & viestintä -tiimin palaverissa esimiehen tavoitteena oli lähentää tiimiläisiä toisiinsa, luoda oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden henkeä ja yhteistyön ilmapiiriä. Kahdenkeskiset face-to-face-keskusteluhetket olivat suunnitteilla myyntitiimin esimerkkiä noudattaen. Työarjen kiire häiritsi tiedon kulkua, palaverien järjestämistä ja niihin keskittymistä. Palavereita tai niissä jaettua tietoa ei koettu merkitykselliseksi, minkä vuoksi niihin valmistauduttiin heikosti.

Markkinointiyksikön osastopalaverissa käytiin läpi ajankohtaisia asioita ja mitä on tapahtumassa ja mitä on meneillään ja siihen jokainen on tietysti vastuullinen tuomaan infoa. Käytiin läpi myyntistatus, tuloskehitys ja mitä on tapahtunut asiakkaissa. Nähtiin tärkeänä luoda tunne, että jokainen kokisi olevansa osa kokonaisuutta ja vaikuttamassa tulokseen.

Markkinointiyksikössä työpisteiden fyysinen läheisyys oli tehnyt yhteistyöstä vähän tiiviimpää. Sitoutuminen yritykseen oli vahvaa. Kuitenkin osittain useiden organisaatiomuutosten vuoksi, sitoutuminen omaan tiimiin vaihteli. Suunnitteilla oli siirtyminen avokonttoriin. Tilankäytön tehostamisen lisäksi tavoitteena oli tiimien lähentäminen ja epävirallisen tiedonkulun parantaminen. Nähtiin tärkeänä vahvistaa toimijoiden kiinnostusta sekä tiedonvaihtoa kilpailijoiden toimista, markkinan muutoksista sekä tulevista asiakastoimenpiteiden suunnitelmista ja valmisteluista.

## 7.3 Markkinasuuntautuminen kehittyi

”Parhaimmillaan se on mennyt tosi hyvin ja huonoimmillaan se on ollut tosi vaikeeta.” Vuosi 2015

Vaikka muutoksessa viralliset toimet ja aktiviteetit ovat keskeisiä ja tärkeitä, muutosprosessi on kuitenkin monimutkaisempi ja voi alkaa vasta, kun organisaation jäsenet itse huomaavat ja ymmärtävät eron nykyisen ja tavoitellun suuntautumisen välillä. (Gebhardt ym. 2006, 37, 51; Lings 2004, 405, 411; 2005, 290–291; Celuch ym. 2000, 936)

Suuntautuminen näytti etenevän. Yksiköt ja tiimit voivat Ferdousin ym. (2013, 641) mukaan kuitenkin olla samassakin yrityksessä eri vaiheessa markkinaorientoitumisessa tai ne voivat olla eri tavoin markkinaorientoituneita. Markkinoinnissa, myynnissä ja viestinnässä toimijat olivat selvästi keskenään eri vaiheissa muutoksen omaksumisessa ja toteuttamisessa. Myyntitiimi oli omaksunut uuden toimintamallin hyvin. Tiimin sisällä oli myös luotu tapa spontaanisti kokoontua hetkeksi ja käydä nopeasti läpi tilannekatsauksia tai pohtia päätöksiä yhdessä. Markkinointi & viestintä -tiimissä ymmärrettiin suuntautumisen idea ja tarkoitus, mutta perinteinen ammatillinen siiloutuminen nosti silti päätään. Tavoitteena oli saada markkinointi & viestintä - ja myyntitiimit keskenään lähemmäs samaa markkinaorientoitumisen tasoa, jotta muutosta olisi voitu edistää organisaatiossa.

Vastareaktioita toistuviin organisaation muutoksiin nousi esiin. Alkukevällä 2015 henkilöstökyselyn tulokset nostivat esiin pinnan alla kyteneen kritiikin: markkinointiyksikön tuloksissa negatiivisten arvioiden osuus oli pompannut 46 %:iin. Henkilökohtaisen arvostuksen osoittamisen odotus oli suuri. Positiiviseen suuntaan oli kehittynyt luottamus ylimpään johtoon sekä siihen, että yritys on viime aikoina kehittynyt oikeaan suuntaan.

Yrityksen markkinaorientoitumisen on tutkimuksissa osoitettu lisäävän sitoutumista yritykseen (Kohli & Jaworski 1990, 13). Tuoreet henkilöstökyselyn tulokset viestittivät johdolle, että sitoutuminen työpaikkaan kuitenkin laski selvästi, vaikka se kahdessa edellisessä mittauksessa olikin parantunut ja oli paremmalla tasolla kuin ulkoisessa vertailutietokannassa.

Yhteishenki markkinointiyksikössä oli romahtanut edellisestä mittauksesta. Sen sijaan yhteistyö muiden työryhmien kanssa jopa vähän nousi, mikä oli selkeä positiivinen kehityssuunta vuonna 2013 johdon workshopissa esiin nousseeseen teemaan. Suoraan suhteita käsitteleviä kysymyksiä ei tutkimuksessa ollut.

Työtehtäviin tarvittavaa tietoa ei koettu saatavan riittävästi. Raportointia oli kuitenkin kehitetty ja työtä koskevaa historiatietoa oli saatavissa intranetissä. Tulevaa toimintaa koskevaa tietoa, esim. uusista tuotteista, koettiin saatavan liian vähän. Tieto työryhmässä ei kulkenut, koettiin ettei ollut mahdollisuutta osallistua tai tehdä

aloitteita. Työryhmän sisällä ei jaettu omaa tietämystä tai osaamista, vastuualueet olivat epäselviä. Yksikön sisäinen neuvontaverkosto oli siten heikentynyt erittäin selvästi. Kuitenkin yhteistyö muiden työryhmien kanssa jatkui sujuvana. Työkuorma koettiin liiallisena ja huhuja liikkui. Toisaalta toimintatapojen jatkuva kehittäminen nähtiin edelleen suotuisana ja nähtiin, että työryhmän työntekijät pystyivät tarpeen vaatiessa joustavasti omaksumaan uusia menettelytapoja. Palkitseminen koettiin epäoikeudenmukaiseksi.

Luottamus, avoimuus, lupausten pitäminen, kunnioitus ja empatia ovat ryhmää yhtenäistäviä arvoja, jotka usein liitetään yhteistyön toimivuuteen, haluun kokemusten vaihtamiseen ja kykyjen hyödyntämiseen. Läheinen yhteistyö luo yhteisesti jaetun ymmärryksen haasteista ja niiden ratkaisemisesta. (Gebhardt ym. 2006, 43, 51; Schein 2017; Deshpande & Webster 1989, 4) Henkilöstökyselyssä luottamus yrityskulttuuriin oli tiimitasolla vahva ja oli kasvanut koko tarkastelujakson ajan. Arvoista ja päämääristä oltiin paitsi tietoisia, niitä myös pidettiin tavoittelemisen arvoisina.

Yrityksen viimeaikainen kehitys nähtiin positiivisena ja ylimpään johtoon luotettiin. Kuitenkin 80 % vastaajista markkinointiyksikössä koki henkilöstökyselyn tulosten mukaan epätasa-arvoista kohtelua, ja tunne siitä, ettei henkilöstöä kuunneltu heitä koskevassa päätöksenteossa oli lisääntynyt. Kiusaamista ei koettu lainkaan. Tunne siitä, että esimies luottaa alaisiinsa oli laskenut selvästi. Johdon näkökulmasta pohdittiin: ”Miten saisi sen tunteen kaikille, että kaikkien osaamista arvostetaan. Että asioita pitää vaan tehdä uudella tavalla, kun maailma muuttuu.”

Yrityskulttuuria kuvattiin läheiseksi ja ihmiskeskeiseksi. Samalla kulttuuria kuvattiin erittäin korrektiksi, minkä johdosta konfliktit ja hankalat asiat eivät helposti nousseet päivänvaloon. Kulttuuri oli hitaasti luonut puhumattomuuden kehän, jolloin julkisesti pysyttäytyttiin turvallisilla vesillä. Markkinointiyksikössä koettu kriittisyys muutoksiin kanavoitui henkilöstökyselyn tuloksiin, ja se näyttäytyi nyt ensimmäistä kertaa selkeänä kritiikkikanavana ja huomion herättäjänä. Vähemmän myönteiset tulokset yllättivät johdon ja niihin tartuttiin heti järjestämällä koko markkinointiyksikössä avoin keskustelutilaisuus, missä yrityksen johto oli mukana, ja kissa nostettiin pöydälle. ”Tämä on tärkeä osasto koko yrityksen kannalta. Jos täällä on huono työskentelyilmapiiri, se voi heijastua muualle. Ongelmat on tärkeä selvittää!” Koottiin toimenpidesuunnitelma, jonka toimeenpanoaikataulu oli ”heti”. Toimenpiteet keskittyivät tiimien työhön liittyvän tiedonkulun parantamiseen sekä reiluuteen ja tasapuolisuuteen. ”Jokainen on vastuussa ilmapiiristä.” Vaikkei kaikkia kipeitä asioita tässä käsiteltykään, oli se selkeä askel kohti uutta avoimuutta. Lings’in (2004, 211) mukaan työntekijöiden sitoutuminen ja tyytyväisyys onkin tärkeää taata, sillä niiden heikennyksillä on vaikutusta markkinaorientaation toteutumiseen.

Työarjessa markkinasuuntautumista tukeva uusi toimintamalli alkoi vakiintua. Alettiin saavuttamaan yksikkö- ja tiimirajoja ylittävää yhteistyötä ja parempaa kommunikaatiota. Syntyi uudenlaista vuorovaikutusta ja toimijoille uusia kontakteja

muissa yksiköissä yrityksen sisällä. Prosessin käyttöönotossa oli sekä innostuksen kohtia että kipupisteitä. Tuotekehitysprosessin uutta toimintamallia tuettiin mm. luomalla kustannuslaskentamalleja valmistelutyön ja päätöksenteon tueksi. Lisäksi päätöksenteko pyrittiin perustamaan kulloinkin käytössä olevaan markkinatietoon ja markkinoinnin, myynnin, viestinnän ja tuotekehityksen kokemuksiin ja näkemyksiin (ks. Ruekert 1992, 227).

Markkinaa käsittelevän tiedon tuomisesta palaveriin ei ollut yksilöityä velvoitetta, vaan haluttiin hyödyntää kaikkien toimijoiden vainu, ”tuntosarvet ulkona”. ”Markkinatietoa meillä pitäisi olla hirveen paljon enemmän ja monipuolisemmin ja meidän pitäisi pystyä analysoimaan sitä.” Markkinatiedon keräämisessä luotettiin yksilöön tietolähteenä, laajamittaisempaa kartoitusta ei toteutettu. Epävirallisiakin henkilökohtaisia suhteita kaupan puolella ja kilpailijoissa oli laajasti.

Toimintamallin muuttaminen tarkoitti markkinoinnin, myynnin, viestinnän ja tuotekehityksen tiivistettyjä suhteita ja yhteistyötä, suoraviivaistettua päätöksentekoa, selkiytettyä toimintamallia ja kokouskäytäntöjä, työkaluja myynnin ohjaukseen sekä tuotepäätöksiin liittyvän tulos- ja kannattavuusvastuun palauttaminen markkinoinnilta takaisin tuotekehitysyksikköön. Kircan ym. (2005, 25, 36) mukaan sisäisillä prosesseilla on suurempi vaikutus markkinaorientaation implementoinnissa kuin organisatorisilla rakennetekijöillä. Yksikköjen välisten virallisten ja epävirallisten suhteitten määrä lisää tiedon hyödyntämistä.

Se, että tuotekehitys ja markkinointiyksikkö olivat lähellä toisiaan nähtiin johdossa yhdeksi yrityksen ehdottomista vahvuuksista. Keskeisenä asiana nähtiin näin syntynyt tuotekehityksen, markkinointi & viestintä – tiimin ja myyntitiimin välinen kahdensuuntainen kommunikointi. Uuden toimintatavan ansiosta tuotepäätöksiä katsottiin aikaisemmassa vaiheessa ja useammin yhdessä, tehtiin harkitumpia ja valmistellumpia päätöksiä, joihin sitouduttiin. Laajempi joukko oli hahmottamassa kokonaistuotevalikoimaa ja entistä enemmän toivottiin, että kyettäisiin tekemään asioita yhdessä ja kirkastettaisiin yhteiset tavoitteet, päämäärät ja yhteinen ymmärrys. Yhä useammalle tuli mielenkiintoiseksi seurata, miten uudet työkalut ja seuranta toimii ja uudella tavalla syntyneet päätökset tuottavat tulosta. Jälkiprosessi keskittyi onnistumisiin ja parantamiskohteena nähtiinkin se, miten voitaisiin oppia myös vähemmän onnistuneista toteutuksista.

Nämä palaverit nähtiin pääsääntöisesti hyödyllisinä antoisina tehokkaina ja motivoivina. Ihmiset olivat motivoituneita, keskustelu kävi vilkkaana ja innostuneena. Näissä yhteispalavereissa toiminta oli tehokasta senkin vuoksi, että vetäjänä oli aina esimiestasoinen ja tiimijohtamistaitoinen henkilö. Päätöksiin sitouduttiin myös niiden toteuttamisessa, myynnissä ja markkinoinnissa. Johto määritteli palaverikoonpanon uuteen strategiaan perustuen. Tiedonkulun vähäisyyteen palavereista ulospäin ei kiinnitetty erityistä huomiota.

Tuotekehitysprosessin alkupalavereissa esiteltiin tuoteideat, keskusteltiin kulloinkin käytössä olevan markkinatiedon pohjalta ja kuultiin markkinoinnin, viestinnän ja myynnin näkemyksiä. Tämän jälkeen koottiin myyntikausittain tuotekohtaiset markkinointikehitystiimit, joiden kokoontumismuoto oli tuotekehitysprosessin jatkopalaveri. Nämä palaverit olivat operatiivisempia ja kokoonpanot vaihtuivat myyntijaksoittain. Haettiin uusia, kustannustehokkaita ideoita perinteisten mediaratkaisujen rinnalle tai sijaan. Näiden tiimien kokoamisessa haettiin ”paloa” ja aitoa kiinnostusta uuteen tuotteeseen sekä spontaaniutta. Kaikki markkinointiyksiköstä olivat mukana ja tiimin kokoajina ja vetäjinä saattoi toimia hierarkiatasoltaan kuka tahansa. Markkinointiyksikössä haluttiin välttää ylioheistamista. Jotkut kokivat selkeiden operatiivisen ohjeistuksen puuttumisen ja alun kehittämisvaiheet turhauttavina.

”Mun mielestä myynnissä, viestinnässä, markkinoinnissa kaikissa tarvitaan enemmän sitä avointa ja ulospäin suuntautumista ja vähemmän sitä sisäistä pallottelua. Enemmän asiakkaisiin ja enemmän medioihin ja mun mielestä meidän pitäisi liikkua tän talon ulkopuolella enemmän kuin mitä me nyt liikutaan ja tavata enemmän ihmisiä, eikä vaan toisiamme.” Yhteyksiä markkinaan toteutettiin yhä useammin myös yhteisillä kenttäkäynneillä myynnin kanssa, mikä oli markkinoinnillekin tilaisuus markkinatiedon ja -kokemuksen hankkimiseen. Markkinoinnin ja myynnin yhteiskäyntejä asiakkaissa toteutettiin valikoidusti, viestintä oli harvoin mukana. Markkinoinnista mukana oli pääsääntöisesti esimies. Tuotekehitys oli mukana joskus uutuuksia esiteltäessä. Selkeä linjaus tuntui puuttuvan, sillä joskus asiakaskäynnillä tuntui olevan liian monta oman yrityksen edustajaa. Tarve näkökulman laajentamisesta nähtiin myös konkreettisesti: ”Kyl meillä sellainen haaste on, et kun me pyöritään tässä pääkaupungissa, niin meil ei ole hajuakaan siitä mitä kehä-kolmosen pohjoispuolella tapahtuu.”

Yrityksen kulttuuri ilmeni hienotunteisuutena, intohimona tekemiseen, ylpeytenä tekemisestä, vahvana sitoutumisena yritykseen. Se oli välittämistä, huolenpitoa ja toi turvallisuutta. Yleinen luottamus siihen, että jokainen hoitaa oman tonttinsa ja tekee parhaansa oman tiimin ja yrityksen eteen. Tämä koettiin myös yrityksen vahvuutena. Toisaalta kulttuurissa eli vahvasti virheiden pelko, haluttiin varmistella. Vahva, omintakeinen yrityskulttuuri ja työntekijöiden sitoutuneisuus on myös kilpailijoiden havaitsema etu yritykselle. Kulttuuria jatkavia rituaaleja haluttiin kannustaa. Yrityksen kulttuuriperinne oli hyvin ihmisläheinen. Jokaista haluttiin osallistaa avoimuuteen ja esimerkiksi kannustettiin tervehtimään kaikkia yrityksen vierailijoita ja siten tunnistamaan ja lähentämään yrityksen sidosryhmäverkostoa. Samalla haluttiin korostaa jokaisen omaa roolia yritysmielikuvan rakentajana.

”Se on kyl ihan ääneenkin lausuttu, et meidän jokaisen tehtävä on seurata markkinaa ja tuoda niitä yhteiseen keskusteluun.” Vuosi 2015

Organisaation työntekijät tukevat markkinaorientaatiokulttuuria asenteillaan ja toimillaan. Yritys ei voi Schlosser & McNaughton (2007, 445) mukaan kehittää markkinaorientaatiota ilman, että jokainen työntekijä aktiivisesti ymmärtää, tahtoo ja kykenee toimimaan markkinaorientoituneella tavalla. Siten yksittäisen työntekijän tulee kokea ja ottaa vastuu markkinatiedon keräämisestä ja arvioimisesta sekä olla halukas jakamaan sitä muiden työntekijöiden kanssa.

Liitteessä 3 esitetään tapausyrityksen monivaiheisen markkinaorientoitumisen painotuksia MARKOR-mittareiden valossa. Kuvauksessa käytetty MARKOR20#-mittaristo koostuu markkinatiedon keräämistä ja jakamista sekä vastineen tuottamista käsittelevistä teemoista. Puolet mittareista käsittelee toimintatapoja ja puolet vuorovaikutusta, joko yksikön sisällä, useamman yksikön kesken tai yrityksestä ulospäin. (Luku 2.4) Näitä mittareita ei ollut yrityksessä asetettu etukäteen markkinaorientoitumiseen ryhdyttäessä, vaan arviointi on tehty nyt jälkikäteen, minkä vuoksi kaikkiin vaiheisiin ei myöskään ole kattavaa tai tarkkaa vastausta. Tarkoituksena oli luoda yleiskuva siitä, millä tavoin käytettävissä olleen aineiston – johdon haastatteluiden ja sekundääriaineiston – valossa näitä teemoja voitiin katsoa olleen esillä toiminnassa. Arvioinneissa kohteena ei ollut koko organisaatio, vaan markkinointi & viestintä, myynti ja tuotekehitys (ks. Kohli & Jaworski 1990, 6).

Kokonaisuutena markkinaorientoitumisen kehittymisestä johdon näkökulmasta voitiin todeta, että yhteistyö yrityksen sisällä oli laajentunut ja toimi yli yksikkörajojen. Myyntitiimin asema oli vahvistunut ja sillä oli keskeinen rooli uuden toimintamallin käyttöönotossa. Ulkoisen toimintaympäristön muutoksia ja sen vaikutuksia organisaatioon arvioitiin johtoryhmässä. Markkinatiedon kerääminen ja sen jalostaminen tiimitason tarpeisiin ei ollut monipuolistunut ja tiimien odotettiin toimivan siinä aktiivisemmin. Toteutetut organisaatiomuutokset ja toiminnan kehittäminen loivat myönteisiä odotuksia tulevista.

Samalla aikajanalla kuvattiin myös ”Kaikki myy” -teeman kehittymistä (liite 3). Jälkikäteen nähtynä ”kaikki myy” -teeman kehityskaari oli looginen. Se säilyi kuitenkin pitkään johdon hokemana ja sisäinen ”buy-in” alkoi löytyä vasta 2014–2015. Johto oli vakuuttunut, että organisaatiossa pystyttäisiin tukemaan myyntiä paremmin, kun tämä missio olisi sisäistetty laajemmin.

Aikoinaan ”kaikki myy” -teema oli koko yrityksen tasolle tarkoitettuna tuntunut ”kauhean radikaalilta jutulta”. Sen omaksuminen oli pikkuhiljaa edennyt organisaatiossa. Kun alussa se nähtiin puhtaana myyntityönä tai puuhasteluna, niin nyt se alkoi olla enemmän asenne, positiivinen kaupallinen perusajatus laajemmin yrityksessä. Tuotekehitystä saatiin todemmin mukaan markkinasuuntautumiseen, kun kaupallinen ajattelutapa sai myös niissä yksiköissä vähitellen enemmän jalansijaa. Aluksi paljolti vain johdon käyttämä muutosta ohjaava metafora alkoi olla tekemistä

suuntaava, ja tarkoituksena oli yhteisen tavoitteen mukaan toimiminen, kaiken tekemisen yhdistäminen yhteiseen tavoitteeseen sekä itse myynnin onnistuminen, tarkoittaen, että tuotteet ja viestit palvelisivat asiakkaiden tarpeita entistä paremmin.

Johdon tarkoittamana viestisisältönä ”kaikki myy” -teeman avulla positiivinen kaupallinen perusajatus haluttiin nyt juurruttaa laajemminkin organisaation työarkeen. Markkinoinnin ja viestinnän roolia organisaatiossa haluttiin viedä myyntiä tukevaan suuntaan. Sitä kuitenkin markkinointi & viestintä -tiimissä näytettiin säikähtävän.

Markkinaorientaation hyödyt näkyvät ja voivat parantua ajan myötä, siten sen jatkuva kehittäminen ja ”riman nostaminen” organisaatiossa on tärkeää (Gebhardt ym. 2006, 28). Tässä luvussa asioita on tarkasteltu johdon näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastelu toteutetaan tiimitasolla. Luvussa 8 markkinaorientoitumisen mahdollistumista tarkastellaan yhteistyökumppaninäkökulmasta ja luvussa 9 yhteistointinäkökulmasta. Kuvausten ja analyysien yhteenvedot esitetään luvussa 10.



## 8 Yhteistyökumppanianalyysi ja -kuvaus tiimitasolla

Edellisessä luvussa johdon näkökulmasta esitetty pitkittäiskuvaus markkinaorientoitumisen kehittymisestä tapausyrityksessä luo taustaa tämän luvun tiimitason näkemysten ja kokemusten tulkinnalle. Tässä luvussa markkinaorientaation toteuttamisen mahdollistumista arvioidaan *yhteistyökumppani-näkökulmasta* (luku 4.4, taulukko 8). *Sosiaalisia suhteita* tarkastellaan suhtautumisena tiimikokonaisuuteen. Tarkoituksena on empiirisen aineiston avulla vastata keskeiseen kysymykseen: *ketkä toimivat yhdessä*. Aluksi piirretään *siteiden laatua* kuvaavat verkostokuviot neuvonta- ja ystäväsuhteista markkinointiyksikössä (kuviot 14 ja 15). Tämän kvantitatiivisen menetelmän avulla toteutettavan rakennekuvauksen jälkeen kuvaillaan kvalitatiivisen menetelmän avulla suhtautumista markkinointiyksikköön, markkinointi & viestintä -tiimiin, myyntitiimiin ja tuotekehitysyksikköön yhteistyökumppanina (kuvio 16). Ensin horisontaalisten *suhteiden luonteen* tarkastelussa luodaan kuva myönteisen/kielteisen-jaottelua moninaisemmasta suhtautumisen piirteiden kirjosta (luku 8.2). Näin saadun yleiskuvauksen jälkeen katsetta tarkennetaan affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallin osa-alueisiin tiimikohtaisessa sisällönanalyysissä (luvut 8.3–8.6). Tämän lähestymistavan avulla analyysissä luodaan kuvaa siitä, *miten vertaissuhteet näkyvät sosiaalisessa toiminnassa organisaation kehittäessä markkinaorientoitumistaan*. Tulokset kootaan yhteenvetoluvussa 10.1.

### 8.1 Yhteistyökumppanien verkostosuhteet

Organisaatiossa on usein monia rinnakkaisia sosiaalisia verkostoja samanaikaisesti. Tässä luvussa tarkastellaan virallisten toimijoiden *siteiden laatua* – neuvonta- ja ystäväsuhteet – ja niitä kuvaavia epävirallisten suhdeverkostojen rakennetta ja muotoa (ks. luku 4.4, taulukko 8).

*Ketkä toimivat yhdessä?* Tarkasteltava kokonaisverkosto koostuu dyadisista suhteista markkinointiyksikön 12 toimijan välillä (kuviot 14 ja 15). Markkinointi & viestintä- ja myyntitiimin jäsenet sekä koko markkinointiyksikön esimies ja markkinointi & viestintä -tiimin esimies muodostavat verkostokuvioiden solmukohdat. Tiimikohtaisesti tarkasteltuna koko markkinointiyksikön esimies kuuluu myyntitiimiin.

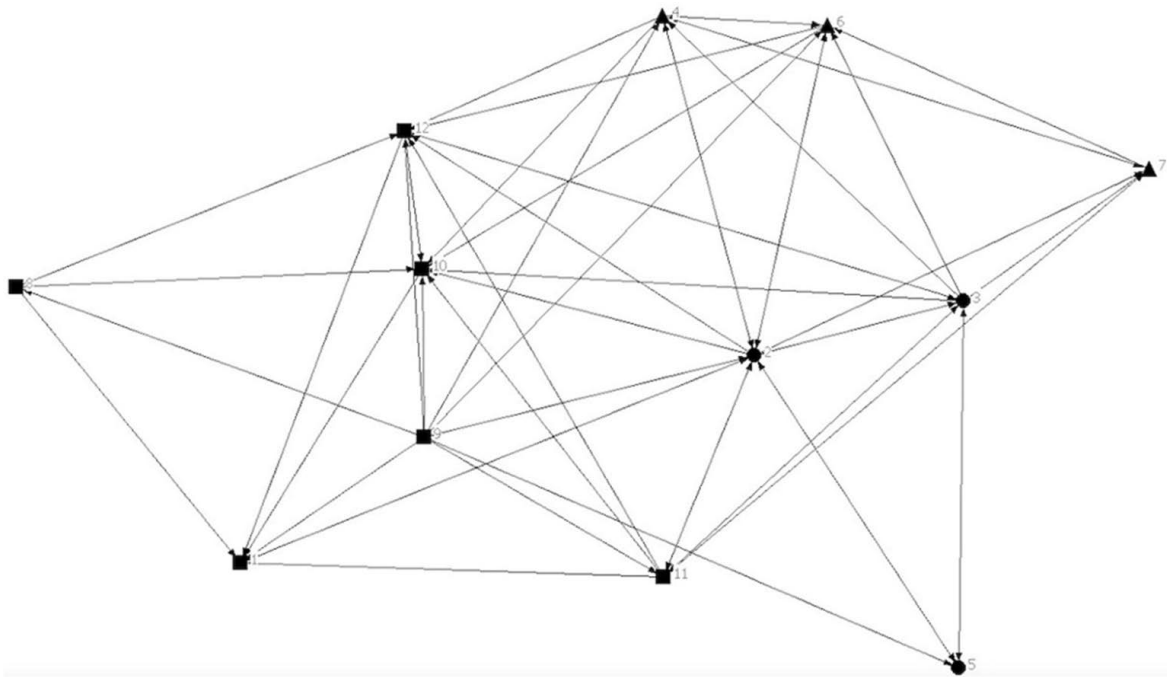
Juuri muodostetun markkinointi & viestintä -tiimin esimies kuuluu tässä verkostoanalyysissä markkinointitiimiin, sillä hän edustaa markkinointia yksiköstä ulospäin.

Verkosto koostuu yksilöiden suhteista tiimien sisällä ja tiimien välillä. Yksilöiden verkostosuhteita voidaan tarkastella kokonaisuutena tai tiimikohtaisesti, jolloin tarkastellaan tiimien sisäisiä ja tiimien välisiä yhteistyökumppanuuksia. Organisaatiossa on määriteltyjä tiimejä ja yksiköitä. Tässä tutkimuksessa tiimejä ja yksiköitä tarkastellaan yhteistyökumppaneina, jolloin toimijoiden suhteet sisältyvät niihin. Yhteistyökumppaneita ovat siten markkinointi & viestintä -tiimi, myyntitiimi, koko markkinointiyksikkö, johon markkinointi & viestintä - ja myyntitiimi kuuluvat, sekä tuotekehitysyksikkö.

Sosiaalinen verkostoanalyysi esitetään kahdessa osassa: luvussa 8.1 tarkastellaan verkoston rakennetta ja luvussa 9.1 verkostosuhteiden toimivuutta.

### Neuvontaverkoston rakenne markkinointiyksikössä

Verkostokuvio kuvaa virallisten toimijoiden epävirallisia suhteita. Sosiaalinen verkostoanalyysi toteutettiin UCINET 6-ohjelman avulla (Borgatti ym. 2002). Neuvontaverkoston visualisointi esitetään kuviossa 14. Aineiston sosiaalisessa verkostoanalyysissä 12-henkisen markkinointiyksikön kokonaisverkostossa todettiin 53 neuvontaan liittyvää sidettä. Näistä 31 oli yksisuuntaisia ja 11 kaksisuuntaisia eli vahvoja siteitä. Verkoston muoto oli yhtä sidettä vaille ulkolinjoiltaan kehä ja kuvasi jossain määrin hajautettua verkostoa. Neuvontaverkostossa ei ollut isolaatteja eli kaikilla toimijoilla oli yksi tai useampia sidoksia markkinointiyksikön sisällä (Balkundi & Harrisonin 2006, 50).



**Kuvio 14.** Graafinen esitys markkinointiyksikön sisäisestä neuvontaverkostosta.

Tarkasteltavassa neuvontaverkostossa tuotekehitysprosessin alkupalavereihin osallistuvien toimijoiden vahvat siteet olivat viestinnän sisällä, markkinoinnin sisällä ja myynnin ja markkinoinnin välillä. Tuotekehityspalaverien ulkopuolella olevien toimijoiden kesken oli yksikössä vahvoja siteitä vähän: markkinoinnin sisällä ja markkinoinnin ja myynnin välillä. Myynnin ja viestinnän välillä ei ollut vahvaa, vastavuoroista sidettä, keskinäinen kontaktointi ja tiedonkulku oli vähäistä.

Taulukossa 15 esitetään koko verkoston ominaisuutta kuvaavat *keskittyneisyyttä kuvaavat tunnusluvut* (centralization). Niiden avulla voidaan kuvata ja mitata, kuinka paljon verkostokokonaisuus on keskittynyt joidenkin toimijoiden ympärille. (Johansson ym. 1995) Tarkasteltavat verkostot eivät olleet voimakkaasti keskittyneet. Ennenminkin matalat tunnusluvut kuvaavat sitä, että verkostossa toimivat olivat keskenään tasavertaisemmassa asemassa. Neuvontaverkoston keskittyneisyys oli aineistossa keskimääräistä vähäisempää: keskittyneisyys muiden raportoimana (in-centralisation) oli keskimääräistä alhaisempi (35 %) eli yksikössä on useampikin luotettavaksi neuvontalähteeksi koettu toimija. Keskittyneisyys itseraportoituna (out-centralisation) oli lähes keskimääräistä tasoa (45 %), eli hieman useampi toimija oli taipuvainen tavoittelemaan ja hakemaan työneuvoja yksikön sisältä ja jossain määrin taipuvaisia nojaamaan muihin tietolähteisiin ja/tai työskentelemään itsenäisesti.

**Taulukko 15.** Markkinointiyksikön neuvonta- ja ystäväverkostojen keskittyneisyys.

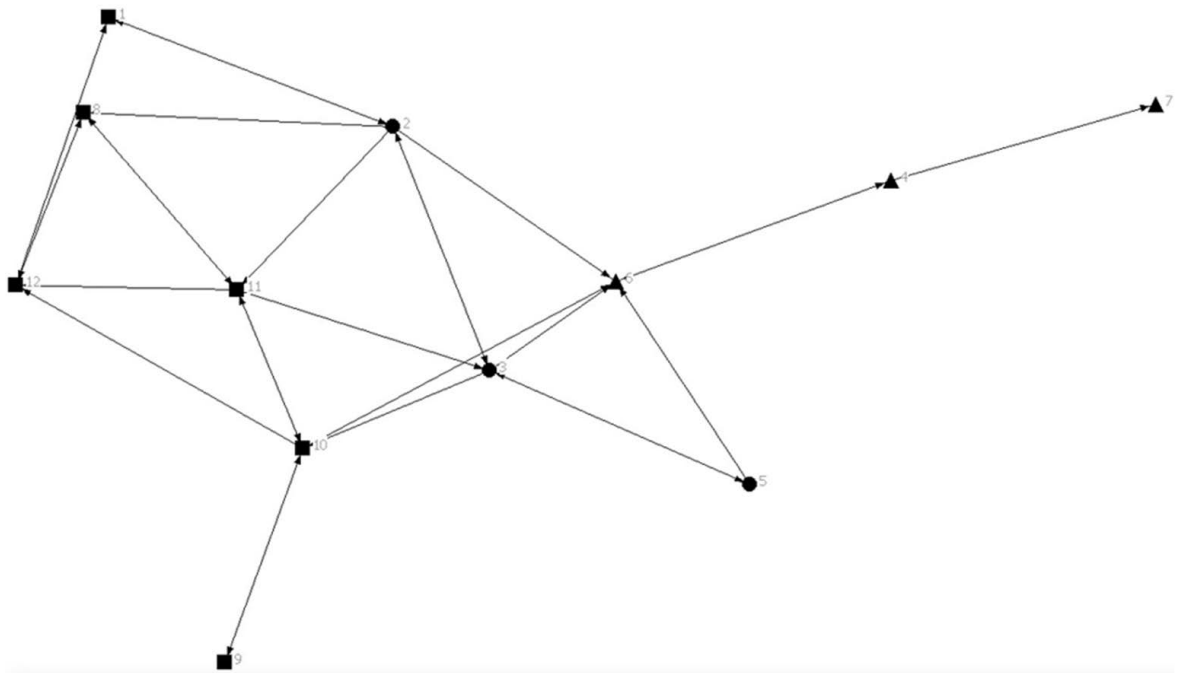
	Keskittyneisyys	
	Muiden raportoima	Itse raportoitu
Neuvontaverkosto	35 %	45 %
Ystäväverkosto	26 %	26 %

Tarkasteltavassa markkinointiyksikössä oli hiljattain toteutettu rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia. Tiimiläiset olivat saaneet uusia rooleja ja uusia työtehtäviä, myös henkilövähennyksiä oli toteutettu. Sosiaalisesti tämä oli merkinnyt suhteiden kaatoamista ja uusien suhteiden luomista. Ammatilliset raja-aidat vaikuttivat vielä näkyvämmäin tiimien välillä. Toiminnalliseen muutokseen liittyi uusi tuotekehitysprosessi, jossa markkinointiyksikölle kokonaisuudessaan oli rakennettu keskeinen rooli.

### Ystäväverkoston rakenne markkinointiyksikössä

Työpaikan ystävyysuhteet ovat oleellinen osa toimintaan vaikuttavia prosesseja. Niillä voi olla vaikutusta päätöksentekoon, resurssien mobilisointiin, informaation jakamiseen tai pimittämiseen, yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen. (Lincoln & Miller 1979, 196; Sias & Cahill 1998, 274) Ystäväverkostoa on organisaatioita käsittelevissä tutkimuksissa tarkasteltu muun muassa arvioitaessa muutoksen mahdollistamista ja muutokseen vaikuttamista (Krackhardt 1992, 237).

Kuviossa 15 havainnollistetaan ystäväverkosto, joka oli neuvontaverkostoa harvempi ja muodoltaan hajanaisempi (Borgatti ym. 2002). Sosiaalisessa verkostoanalyysissä verkostossa todettiin 28 ystäväsidettä. Näistä yksisuuntaisia siteitä oli 12 ja kaksisuuntaisia 8. Osalla oli vain yksi sidos verkostossa. Balkundi & Harrisonin (2006, 50) mukaan isolaatti on toimija, jolla on vain muutama tai ei yhtään sidettä verkostossa. Tämän mukaan tarkasteltavassa ystäväverkostossa kolmasosa oli isolaatteja, eli vain yhden yksittäisen yhteyden varassa.



**Kuvio 15.** Graafinen esitys markkinointiyksikön ystäväverkostosta.

Taulukosta 15 nähdään, että sekä vastaanottaja- että lähettäjäkeskittyneisyys olivat samalla tasolla (26 %) ja selvästi alhaisemmat kuin neuvontaverkostossa. Vahvaa ystävyyttä ei ilmaistu rakentuneen työyhteisössä. On myös mahdollista, että ystävyys-käsite koettiin suurempana kuin hyvä työtoveruus, minkä vuoksi ystäväsuhteiden määrittely oli vaikeaa.

Tässä luvussa käsiteltiin verkostositeiden laatua eli liittyivätkö toimijoiden itse määrittämät yhteydet tarkasteltavassa työyhteisössä työhön ja neuvontaan tai ystävyyteen. Nykyinen organisaatorakenne, työtehtävät ja -roolit olivat vaikuttamassa neuvontaverkoston muotoon. Ystäväverkoston muotoon oli enemmän vaikuttamassa yhteinen kokemustausta pidemmältä ajanjaksolta. Markkinaorientoitumisen kehittämisen näkökulmasta oli myönteistä, että kummankin verkoston rakenteen ja muodon perusteella voitiin todeta, että jokaisella oli edes yksi yksisuuntainen yhteys verkostoon. Toimijoilla oli useampiakin luotettavaksi koettuja työhön liittyviä neuvontalähteitä joko verkoston sisällä, sen ulkopuolella tai sitten nojattiin itsenäiseen työskentelyyn.

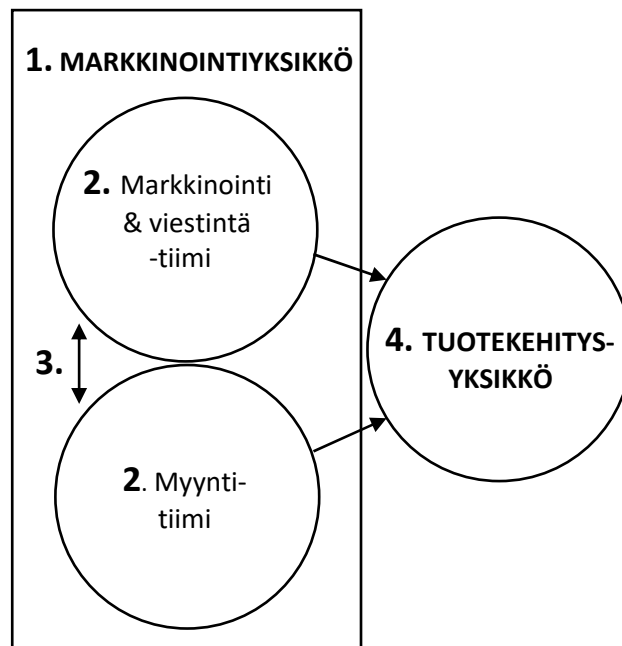
Seuraavissa luvuissa 8.2–8.6 kuvataan tiimiläisten suhtautumista yrityksen sisäisiin yhteistyökumppaneihin heidän omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa pohjautuen.

## 8.2 Yrityksen sisäisiin yhteistyökumppaneihin suhtautumisen piirteiden tarkastelu

Sosiaalisen verkostorakenteen esittämää suhteiden kuvausta täydennetään seuraavaksi *suhteiden luonteen* tarkastelulla. Tutkimukseen valittua affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallia hyödynnetään tässä tutkimuksessa ensin sen arviointiin, onko vertaissuhteissa löydettävissä suhteiden myönteisyyden ja kielteisyyden ääri-päitä täydentäviä, toimivuutta kuvaavampia piirteitä. Tällä on tarkoitus täydentää suhteiden roolin ja merkityksen hahmottamista markkinaorientoitumisen mahdollisuuksissa.

Horisontaalisten suhteiden luonnetta lähestyttiin haastatteluissa kysymällä kokemuksia ja näkemyksiä yhteistyökumppaneista. Kuvauksen toteuttamisella ryhmätasolla pyrittiin saamaan rikkaampi kuvaus koko ryhmän suhteiden laadun kokemisesta kuin pelkästään henkilökohtaisia dyadisia suhteita käsittelemällä. Haastattelukysymyksissä yhteistyökumppanilla tarkoitettiin seuraavia ryhmiä: markkinointiyksikköä, markkinointi & viestintä -tiimiä, myyntitiimiä sekä koko tuotekehitystä yksikkönä. Luonnollista oli, että vastaaja saattoi ajatella mielessään jotain tiettyä henkilöä ja suhdettaan häneen. Mikäli haastateltava nimesi jonkun henkilön, vastaus liitettiin osaksi kyseisen tiimin kokonaisuutta.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat yrityksen sisäiset yhteistyökumppanit esitetään kuviossa 16.



**Kuvio 16.** Virallisten yhteistyökumppanien tarkastelu tässä tutkimuksessa.

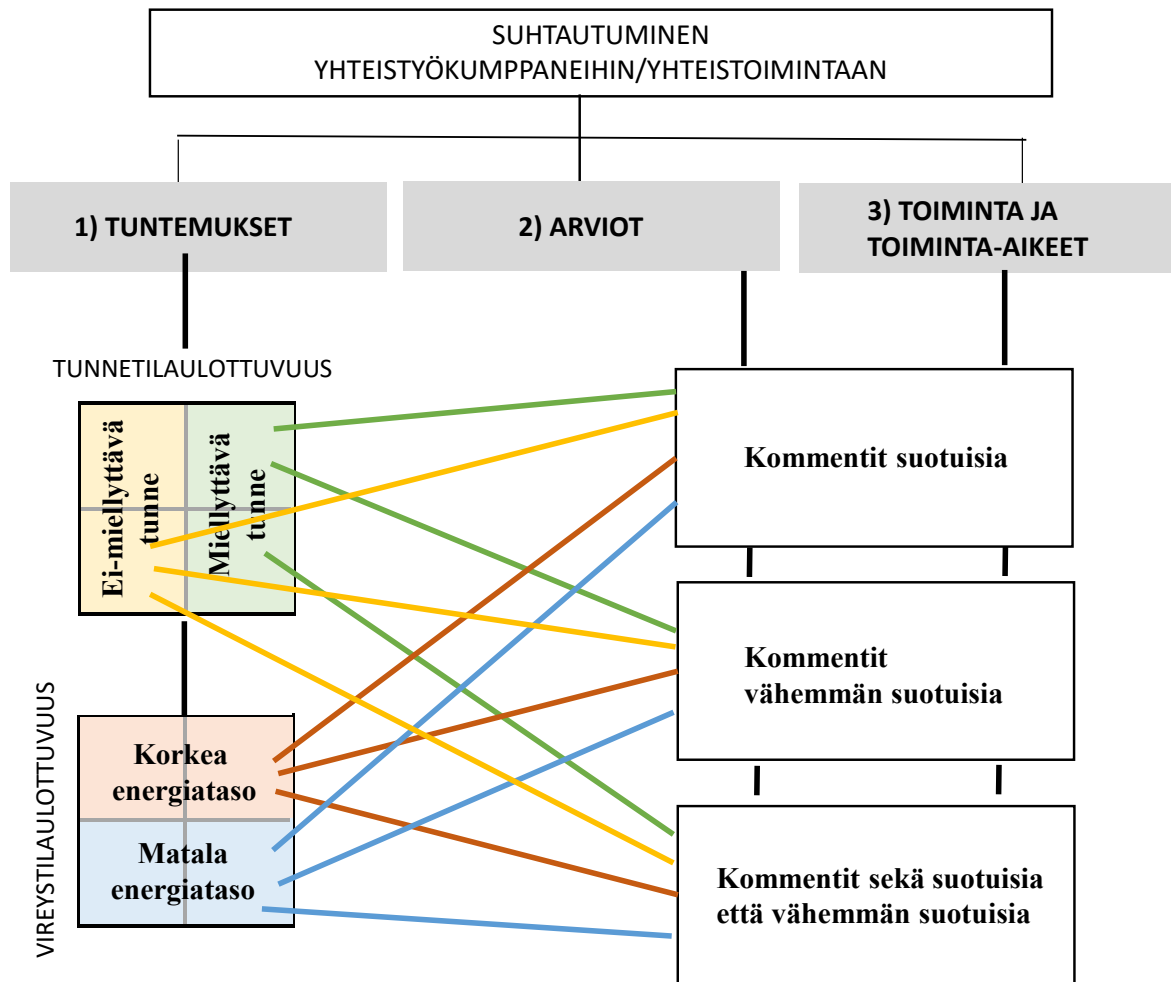
Suhtautumista virallisiin yhteistyökumppaneihin tarkastellaan seuraavasti:

- (1) Markkinointi & viestintä -tiimiläisten ja myyntitiimiläisten suhtautuminen koko *markkinointiyksikköön* yhteistyökumppanina (luku 8.3).
- (2) Markkinointi & viestintä -tiimiläisten ja myyntitiimiläisten suhtautuminen *omiin tiimeihin* yhteistyökumppaneina (luku 8.4).
- (3) Markkinointi & viestintä -tiimiläisten ja myyntitiimiläisten suhtautuminen *naapuritiimeihin* yhteistyökumppaneina (luku 8.5).
- (4) Markkinointi & viestintä -tiimiläisten ja myyntitiimiläisten suhtautuminen *tuotekehitysyksikköön* yhteistyökumppanina (luku 8.6).

Näin muodostuvalla tarkastelulla on mahdollista syventää käsitystä sosiaalisen toiminnan kokemuksesta eri sosiaalisissa yhteyksissä. Eri kokoiset yksikkö- ja tiimikokonaisuudet voidaan kokea hyvin eri tavoin ja suhtautuminen yhteistyökumppaniin voi vaihdella.

Tutkimuksen laadullisessa analyysissä suhtautumista yhteistyökumppaneihin tarkastellaan Labiancan (2014) esittämän kolmiosaisen suhtautumismallin avulla (ks. luku 6.4.2, kuvio 7). Kokonaisuudessaan arvioita yhteistyökumppaneista esitettiin sekä markkinointi & viestintä -tiimissä että myyntitiimissä runsaasti ja moninaisesti. Toimintaan ja toiminta-aikeisiin liittyvien kommenttien osuus oli aineistossa selkeästi pienempi (Liite 4). Tutkimuksessa yksilöiden suhtautumista kuvaavat haastattelukuvaukset koottiin koko tiimin kuvaukseksi kulloisestakin kohteesta. Tässä niitä tarkastellaan kokemuksina vertaistasolla eli esimiesten vastaukset eivät ole tässä analyysissä mukana.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan mallin kaikkia kolmea osa-aluetta (Breckler 1984; Harrigan ym. 2020). Labiancan (2014) mukaan nämä kaikki kolme osa-aluetta eivät välttämättä ole samanaikaisesti tunnearvoltaan negatiivisia. Eivät myöskään positiivisia. Tässä luvussa esitetään kokonaiskuvaus suhtautumisen variaatioista yhdistämällä aineiston tulkinnot *affektio-kognitio-toiminta-analyysiketjuksi*. Kunkin henkilön vastauksista koottiin tarkasteluketjut kuvion 17 mukaisesti (ks. luku 6.4.2, kuvio 7). Henkilön tuntemusten (1) jatkeeksi ketjutettiin hänen esittämänsä arviot yhteistyökumppanuuksista (2) ja toimintaansa kuvaavat kommentit (3) sekä niiden suotuisa ja vähemmän suotuisat ominaisuudet. Aineiston käsittelyssä haastatteluista ryhmiteltiin suhtautumisen kolmiosaisen affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallin mukaan kutakin osa-aluetta kuvaavat kommentit.



**Kuvio 17.** Kuvaus suhtautumisen tarkastelusta yhteistyökumppaniin ja yhteistoimintaan affektio-kognitio-toiminta-analyysiketjuna tunnetilan ja vireystilan mukaan jaoteltuna.

Aluksi, jotta voitiin arvioida perimmäistä tunnetilaa suhteissa, *tuntemusten* tarkastelu toteutettiin tunne- ja vireysulottuvuuden avulla (ks. Casciaro 2014). Barsade & Gibsonin (2007) kuvaama esitystapa kehämallista (luku 6.4.2, kuvio 8) visualisoidaan tässä analyysissä tuntemusten nelikenttänä kuviossa 18. Ruudut on nimetty seuraavasti:

- (1) korkea energiataso ja ei-miellyttävä tunnetila (jännittynyt, hermostunut, stressaantunut, allapäin)
- (2) korkea energiataso ja miellyttävä tunnetila (valpas, innostunut, iloinen, ylpeä)
- (3) matala energiataso ja ei-miellyttävä tunnetila (surullinen, masentunut, väsynyt, uupunut)
- (4) matala energiataso ja miellyttävä tunnetila (tyytyväinen, seesteinen, tyyni, rento, rauhallinen)



Seuraavaksi arvioitiin saman henkilön kulloistakin yhteistyökumppania eli tiimiä koskevat *arviot* (kognitio) ja *toimintakuvaukset* ja niiden suotuisuusaste. Analyysin edetessä havaittiin, että henkilö saattoi esittää yhteistyökumppanista sekä suotuisia että vähemmän suotuisia arvioita ja toimintakommentteja. Siten esimerkiksi hänellä saattoi olla kolmenlaisia miellyttävän tunnetilan määrittämiä kommentteja: joko suotuisia, vähemmän suotuisia tai sekä suotuisia että vähemmän suotuisia arvioita yhteistyökumppanista ja toiminnastaan heihin liittyen. Vastaavasti hänellä saattoi olla kolmenlaisia vähemmän miellyttävän tunnetilan määrittämiä kommentteja. Eli tunnetilan mukaan tarkasteltuna suhtautumisessa yhteistyökumppaneihin saattoi tämän tarkastelun mukaan esiintyä jopa kuudenlaisia variaatioita. Sama toteutettiin vireystilan osalta. Tässä analyysissä tarkastelun kohteena on vain kommenttien suotuisuus, ei niiden painoarvo.



**Kuvio 18.** Tunnetila-kehämallin kuvaaminen nelikenttänä sekä vireystilan ja tunnetilan ulottuvuudet (mukaellen Barsade & Gibson 2007).

Taulukossa 16 kuvataan ja nimetään näiden analyysiketjujen jakautuminen erilaisiin suhtautumisen variaatioihin. Tässä analyysissä tunnetila-kehämallin ulottuvuuksia, tunnetila ja vireystila, hyödynnettiin erillisinä, jotta voitiin paremmin ymmärtää vireystilan merkitystä työyhteisön sosiaalisissa suhteissa ja sosiaalisessa toiminnassa (ks. luku 6.4.2, kuvio 8). Jos tarkastelu käsillä olevasta aineistosta tehtäisiin kahtiajaolla myönteinen/kielteinen, huomiotta jäisi se, että miellyttäväänkin tunnetilaan voi liittyä vähemmän suotuisia arvioita kohteesta ja/tai kommentteja toiminnasta ja toiminta-aikeista. Vastaavasti vähemmän miellyttävään tunnetilaan voi liittyä suotuisiakin arvioita kohteesta ja/tai kommentteja toiminnasta tai toiminta-aikeista. Kielteinen tunnetila ei siten johda yksinomaan vähemmän suotuisiin arvioihin tai yksinomaan vähemmän suotuisaan toimintaan tai toiminta-aikeisiin. Vastaavasti myös vireystilan mukaan tarkasteltaessa korkeaan energiatasoon voi liittyä suotuisaa ja vähemmän suotuisaa, kuten myös vähäisemmän energiatason suhdetunnetilaan.

**Taulukko 16.** Tulkinta-avain yhteistyökumppaniin suhtautumisen variaatioiden tarkasteluun tunnetilan ja vireystilan mukaan.

Suhtautuminen yhteistyökumppaniin ja/tai yhteistoimintaan			
TUNTEMUKSET <i>tunnetilan mukaan</i>	ARVIOT JA TOIMINTA		
	<i>Kommentit suotuisia</i>	<i>Kommentit vähemmän suotuisia</i>	<i>Kommentit sekä suotuisia että vähemmän suotuisia</i>
<i>Miellyttävä tunne</i>	Selkeästi myönteinen suhtautuminen	Mieluinen suhtautuminen, hieman huomauttamista	Rakentava suhtautuminen
<i>Ei-miellyttävä tunne</i>	Varovaisen toiveikas suhtautuminen	Selkeästi kielteinen suhtautuminen	Hämmmentynyt suhtautuminen

Suhtautuminen yhteistyökumppaniin ja/tai yhteistoimintaan			
TUNTEMUKSET <i>vireystilan mukaan</i>	ARVIOT JA TOIMINTA		
	<i>Kommentit suotuisia</i>	<i>Kommentit vähemmän suotuisia</i>	<i>Kommentit sekä suotuisia että vähemmän suotuisia</i>
<i>Korkea energiataso</i>	Selkeästi aktiivinen suhtautuminen	Tarmokas suhtautuminen, hieman huomauttamista	Innostunut suhtautuminen
<i>Matala energiataso</i>	Suoepa, mutta ponton suhtautuminen	Selkeästi passiivinen suhtautuminen	Kiinnostunut, mutta laimea suhtautuminen

Ruudut on nimetty kuvaamaan tuntemuksia, arvioita ja toimintaa koskevien kommenttien sisältöjen yhdistelmiä. *Selkeästi myönteinen suhtautuminen* sijoittuu

ruutuun ”miellyttävä tunne/kommentit suotuisia” ja *selkeästi kielteinen suhtautuminen* ruutuun ”ei-miellyttävä tunne/kommentit vähemmän suotuisia”. Vastaavasti *selkeästi aktiivinen suhtautuminen* sijoittuu ruutuun ”korkea energiataso/kommentit suotuisia” ja *selkeästi passiivinen suhtautuminen* ruutuun ”matala energiataso/kommentit vähemmän suotuisia”. Tämä toteutettiin sekä koko markkinointiyksikön, markkinointi & viestintä -tiimin, myyntitiimin ja tuotekehitysyksikön ollessa arvioinnin kohteena yhteistyökumppanina. Tiedon koostaminen tällä tavoin toistettiin kunkin haastateltavan vastauksista ja ne koottiin tiimikohtaisiksi kokonaisuuksiksi. Tässä tulkinta-avaimessa myönteinen/kielteinen-ääripäät ja aktiivinen/passiivinen-ääripäät on taulukoissa merkitty kuvion 19 värikoodein (miellyttävä/ei-miellyttävä ja korkea/matala energiataso). Siten taulukot 17 ja 18 demonstroivat kvalitatiivista ryhmittelyä suhteiden erilaisten piirteiden havaitsemiseksi, eivät kvantitatiivista määrittelyä. Näiden taulukoiden väritys liittyy myönteinen/kielteinen- ja aktiivinen/passiivinen-ääripäiden esiintyvyyden tarkasteluun (taulukko 16), eikä välttämättä kuvaa suhtautumisen piirteiden suurinta tai pienintä painottumista. Tämän pohjalta seuraavaksi taulukoissa 17 ja 18 kuvataan suhtautumisen piirteiden variaatioita kohdistettuina markkinointiyksikköön, markkinointi & viestintä -tiimiin ja myyntitiimiin sekä tuotekehitysyksikköön. Tässä tiimitason aineistoon perustuvassa tarkastelussa kussakin taulukossa n=10 henkilöä.

Taulukosta 17 nähdään suhtautumisen piirteiden moninaisuus tiimien kommentoissa koko *markkinointiyksikköä yhteistyökumppanina*. Analyysissä havaittiin neljänlaista suhtautumista: täysin myönteistä ja täysin kielteistä, sekä myönteistä tunnetta yhdistettynä sekä suotuisiin että vähemmän suotuisiin arvioihin. Huomionarvoista oli, että vähemmän miellyttävään tunnetilaan liittyi hämmennyksestä huolimatta ymmärtäväistäkin suhtautumista: nähtiin hyviä ja huonoja puolia ja ymmärrettiin niitä. Vireystilan näkökulmasta painotus tulkinnassa oli vähäisemmässä energisyydessä. Siinä voitiin havaita toisaalta suopeaa, mutta ponnetonta suhtautumista. Toisaalta oli kiinnostunutta suhtautumista ja signaaleja valmiudesta reagoida.

Tuotekehitysyksikkö koostuu useammasta tiimistä. Vaikka haastatteluissa on voitu käsitellä näihin tiimeihin tai niissä toimiviin yksilöihin liittyvää kommentointia erikseen, kaikkien haastateltavien vastaukset on koottu yhdeksi tuotekehitystä koskevaksi kokonaisuudeksi, josta jatkossa käytetään yhteisnimitystä tuotekehitys. Myönteisyys ja suotuisuus korostui suhtautumisessa tuotekehitykseen yhteistyökumppanina. Taulukosta 17 nähdään, miten kokemusten ilmaisemisessa otettiin kantaa sekä selkeästi myönteisesti ja kielteisesti, että selkeästi aktiivisuutta ja passiivisuutta ilmaisten. Mahdollinen ohut kritiikki ilmaistiin kehitysmahdollisuutena. Vireysnäkökulmasta tarkasteltuna suhtautuminen jakautui tasaisesti energiseen ja vähemmän energiseen. Selkeästi aktiivinen suhtautuminen korostui kommenteissa.

**Taulukko 17.** Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin yhteenlaskettu suhtautuminen ensin koko markkinointiyksikköön, toiseksi tuotekehitysyksikköön yhteistyökumppanina.

## Markkinointiyksikkö yhteistyökumppanina

Suhtautuminen koko markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina			
TUNTEMUKSET <i>tunnetilan mukaan</i>	ARVIOT JA TOIMINTA		
	<i>Suotuisia kommentteja</i>	<i>Vähemmän suotuisia kommentteja</i>	<i>Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja</i>
<i>Miellyttävä tunne</i>	3	0	4
<i>Ei-miellyttävä tunne</i>	0	1	2

Suhtautuminen koko markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina			
TUNTEMUKSET <i>vireystilan mukaan</i>	ARVIOT JA TOIMINTA		
	<i>Suotuisia kommentteja</i>	<i>Vähemmän suotuisia kommentteja</i>	<i>Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja</i>
<i>Korkea energiataso</i>	0	0	3
<i>Matala energiataso</i>	3	1	3

## Tuotekehitys yhteistyökumppanina

Suhtautuminen tuotekehitys -tiimiin yhteistyökumppanina			
TUNTEMUKSET <i>tunnetilan mukaan</i>	ARVIOT JA TOIMINTA		
	<i>Suotuisia kommentteja</i>	<i>Vähemmän suotuisia kommentteja</i>	<i>Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja</i>
<i>Miellyttävä tunne</i>	7	0	1
<i>Ei-miellyttävä tunne</i>	0	2	0

Suhtautuminen tuotekehitys -tiimiin yhteistyökumppanina			
TUNTEMUKSET <i>vireystilan mukaan</i>	ARVIOT JA TOIMINTA		
	<i>Suotuisia kommentteja</i>	<i>Vähemmän suotuisia kommentteja</i>	<i>Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja</i>
<i>Korkea energiataso</i>	4	1	0
<i>Matala energiataso</i>	3	1	1

Taulukossa 18 esitetty kokonaiskuva markkinointi & viestintä -tiimistä ja myyntitiimistä yhteistyökumppanina koottiin yhdistämällä kummankin tiimin suhtautumisen kuvaukset omaan ja naapuritiimiin yhteistyökumppanina. Vaikka markkinointiyksikkö nähtiin yhteistyökumppanina kokonaisuudessaan myönteisessä valossa, tiimejä erikseen arvioitaessa arviot olivat hyvin erilaiset. Aineiston pohjalta *markkinointi & viestintä -tiimi* nähtiin vähemmän miellyttävänä yhteistyökumppanina kuin myyntitiimi. Vaikka osalle markkinointi & viestintätiimi olikin selkeästi myönteinen yhteistyökumppani, pääosin suhtautuminen painottui hämmentyneeseen, kriittiseen ja kielteiseen. Vireysnäkökulmasta erilaisia suhtautumisen piirteitä nousi esiin useampia: vaikka kokonaisuutena energiataso oli tasapainossa, ponnettomuus, laimeus, jopa selkeä passiivisuus kiinnittivät huomiota. *Myyntitiimi* koettiin miellyttävänä yhteistyökumppanina. Selkeästi myönteinen suhtautuminen oli selvästi vahvempaa kuin selkeästi kielteinen. Kritiikin lisäksi haluttiin nähdä myös hyvät puolet. Tarkasteltaessa vireystilan mukaan suhtautumisen variaatio oli suurin verrattuna muihin yhteistyökumppanuustarkasteluihin.

Yleisesti voidaan todeta, että myönteinen ja kielteinen suhtautuminen ovat helppompia ilmaista ja todeta. Tämän analyysimenetelmän avulla voitiin suhteiden luonnetta avata monipuolisemmin ottamalla huomioon myös vireystilaulottuvuus. Markkinaorientoitumisen kehittämistoiminnan näkökulmasta on kiinnostavaa, että suhtautumisen piirteiden moninaisuus nousi selkeämmin esiin vireystilan mukaan tulkittaessa. Mielenkiintoisena havaintona on, että markkinointiyksikköä ja markkinointi & viestintä -tiimiä koskeva suhtautumisen piirteiden kirjo muistutti profiililtaan toistaan. Vastaava oli nähtävissä myös myyntitiimin ja tuotekehitysyksikön kohdalla.

Seuraavissa luvuissa 8.3–8.6 suhtautumisen vaihtelua yrityksen sisäisiin yhteistyökumppaneihin (kuvio 16) tarkastellaan markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin osalta erikseen. Tarkastelun visualisoinnin perustana on tarkastelukohteista esitettyjen tiimikohtaisten kommenttien määrä, mikä esitetään kuvioissa suotuisuusasteen painotuksina sekä huomionkohteiden jakaumina. Kommenttien sisällönanalyysissä paneudutaan tiimiläisten tapaan sanottaa havaintojaan ja kokemuksiaan sekä mihin huomio niissä kohdistuu. Tässä analyysissä ei tarkasteltu erikseen suotuisten ja vähemmän suotuisten kommenttien huomionkohteita, vaan arvioiden ja toiminta-aikeiden osalta kokonaisuutena. Ensin tarkastellaan koko markkinointiyksikköä yhteistyökumppanina, sitten tiimien sisäistä ja tiimien välistä yhteistyökumppanuutta, ja lopuksi analysoidaan tiimien ulkoista yhteistyökumppanuutta eli yhteistyökumppanuutta tuotekehityksen kanssa. Kussakin luvussa analyysi koostuu tuntemusten kuvauksesta, arvioista ja niiden huomionkohteista sekä toiminnan ja toiminta-aikeiden kommentteista ja niiden huomionkohteista.

**Taulukko 18.** Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin yhteenlaskettu suhtautuminen ensin markkinointi & viestintä -tiimiin, toiseksi myyntitiimiin yhteistyökumppanina.

## Markkinointi & viestintä -tiimi yhteistyökumppanina

Suhtautuminen markkinointi & viestintä -tiimiin yhteistyökumppanina			
TUNTEMUKSET <i>tunnetilan mukaan</i>	ARVIOT JA TOIMINTA		
	<i>Suotuisia kommentteja</i>	<i>Vähemmän suotuisia kommentteja</i>	<i>Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja</i>
<i>Miellyttävä tunne</i>	2	0	2
<i>Ei-miellyttävä tunne</i>	0	2	4

Suhtautuminen markkinointi & viestintä -tiimiin yhteistyökumppanina			
TUNTEMUKSET <i>vireystilan mukaan</i>	ARVIOT JA TOIMINTA		
	<i>Suotuisia kommentteja</i>	<i>Vähemmän suotuisia kommentteja</i>	<i>Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja</i>
<i>Korkea energiataso</i>	0	1	4
<i>Matala energiataso</i>	2	1	2

## Myyntitiimi yhteistyökumppanina

Suhtautuminen myynti-tiimiin yhteistyökumppanina				
TUNTEMUKSET <i>tunnetilan mukaan</i>	ARVIOT JA TOIMINTA			
	<i>Suotuisia kommentteja</i>	<i>Vähemmän suotuisia kommentteja</i>	<i>Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja</i>	<i>n/a</i>
<i>Miellyttävä tunne</i>	4	0	2	0
<i>Ei-miellyttävä tunne</i>	1	2	0	1

Suhtautuminen myynti-tiimiin yhteistyökumppanina				
TUNTEMUKSET <i>vireystilan mukaan</i>	ARVIOT JA TOIMINTA			
	<i>Suotuisia kommentteja</i>	<i>Vähemmän suotuisia kommentteja</i>	<i>Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja</i>	<i>n/a</i>
<i>Korkea energiataso</i>	3	1	1	1
<i>Matala energiataso</i>	2	1	1	0

### 8.3 Suhtautuminen markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina

Edellä kuvattujen erilaisten yhteistyökumppaneihin kohdistuvien kokonaissuhtautumisen piirteiden tulkinta koostui *tuntemuksista*, eli yksilöiden kokemuksista ja niistä kummunneista tunne- ja vireystiloista sekä *arvioista ja toiminnasta ja toiminta-aikeista*, eli yksilöiden kommenteista ja niiden *suotuisuusasteesta* (tässä kaksitasoinen: joko suotuisa tai vähemmän suotuisa). Tässä luvussa sekä luvuissa 8.4–8.6 avataan näkymää syvemmälle suhtautumisen kolmiosaisen mallin affektiivisen, kognitiivisen sekä toiminnallisen osa-alueen sisältöihin – yksilöiden kommentteihin ja kuvauksiin – osa-alue kerrallaan, eristämättä niitä kuitenkaan täysin toisistaan irralliseksi kulloisenkin suhtautumisen kohteen kokonaistarkastelussa (ks. Breckler 1984, 1203).

Aineiston ensimmäisessä sisällönanalyysissä koottiin ensin kunkin henkilön *tuntemukset*, eli tunne- ja vireystila suhteessa kuhunkin yhteistyökumppaniin eli tiimiin (luku 8.2, kuvio 16). *Tunnetilaa* kuvattiin joko miellyttäväksi tai ei-miellyttäväksi. *Vireystilaa* kuvasi joko korkea energiataso tai matala energiataso. Sekä arvioita että toimintaa tarkasteltiin kommenttien suotuisuusasteen mukaan. Suhtautumisen kuvausta rikastettiin lisäksi tarkastelemalla, mihin huomio kommenteissa kohdistui eli mitkä kokemukset ja seikat yhteistyökumppanuudessa tuntuivat tärkeiltä itselle ja/tai tiimille. Miten niitä haluttiin kuvata ja sanottaa: miten ja miksi erilaisiin asioihin, tilanteisiin ja muutoksiin huomio ryhmässä kiinnittyi? Mitä tunnetiloissa, arvioissa ja toiminta-aikeissa nousi esiin ja painottui?

Ennen varsinaisen analyysin jatkamista kuviossa 19 esitetään suhtautumismallin osakuvioiden visualisoinnissa käytettävien värikoodien *tulkinta-avaimet*. *Tuntemuksia* havainnollistavassa nelikentässä kuvataan tiimikohtaisesti toimijoiden tunne- ja vireystiloja. Sekä markkinointi & viestintä -tiimissä että myyntitiimissä on viisi jäsentä, joten kunkin tiimikohtaisen nelikentän yhteenlaskettu  $n=5$ . Jatkossa visualisoinnissa määrää kuvataan numeeristen arvojen sijaan niitä symboloivina, kvalitatiivista ryhmittelyä demonstroivina värikoodeina.<sup>3</sup> Suhtautumismallin analyysissä

<sup>3</sup> Kuviossa 19 suhtautumismallin ensimmäisessä osa-alueessa *tuntemuksia* kuvataan nelikenttinä vireystilaulottuvuuden (1A) ja tunnetilaulottuvuuden (1B) mukaan tarkasteltuna (ks. kuvio 18). Analyysin visualisoinnissa värisävyn tummuusasteella kuvataan henkilömäärää kussakin ruudussa eli kuinka monen henkilön kuvaama vireystila ja tunnetila sijoittuu kyseiseen ruutuun. Tiimikohtaisessa tarkastelussa suurin ruutu-n on 5. Nelikentän väriskaala visualisoi tarkastelua 1A) *vireystilan* mukaan ja 1B) *tunnetilan* mukaan.

Suhtautumismallin toisessa osa-alueessa *arvioita* kuvaavien kommenttien *suotuisuusasteen* painotukset esitetään ympyräkaavioina 2a jaottelulla suotuisa – vähemmän suotuisa. Arvioiden *huomionkohteiden* tarkastelussa ympyräkaaviot 2b jaetaan kommenttien huomionkohteiden osuuksia kuvaaviin sektoreihin. Värikoodit on järjestetty niin, että sosiaalisten tilannetekijöiden subjektiivinen näkökulma alkaa kuvioissa aina ”klo 12”.

Suhtautumismallin kolmannessa osa-alueessa *toimintaa ja toiminta-aikeita* kuvaavien kommenttien tarkastelu havainnollistetaan samalla tavalla kuin toisessa osa-alueessa. Kuvioissa 20–23 analyysit esitetään tiimikohtaisesti. Nelikenttien ja ympyräkaavioiden värikoodien tulkinta-avaimet esitetään kuviossa 19.

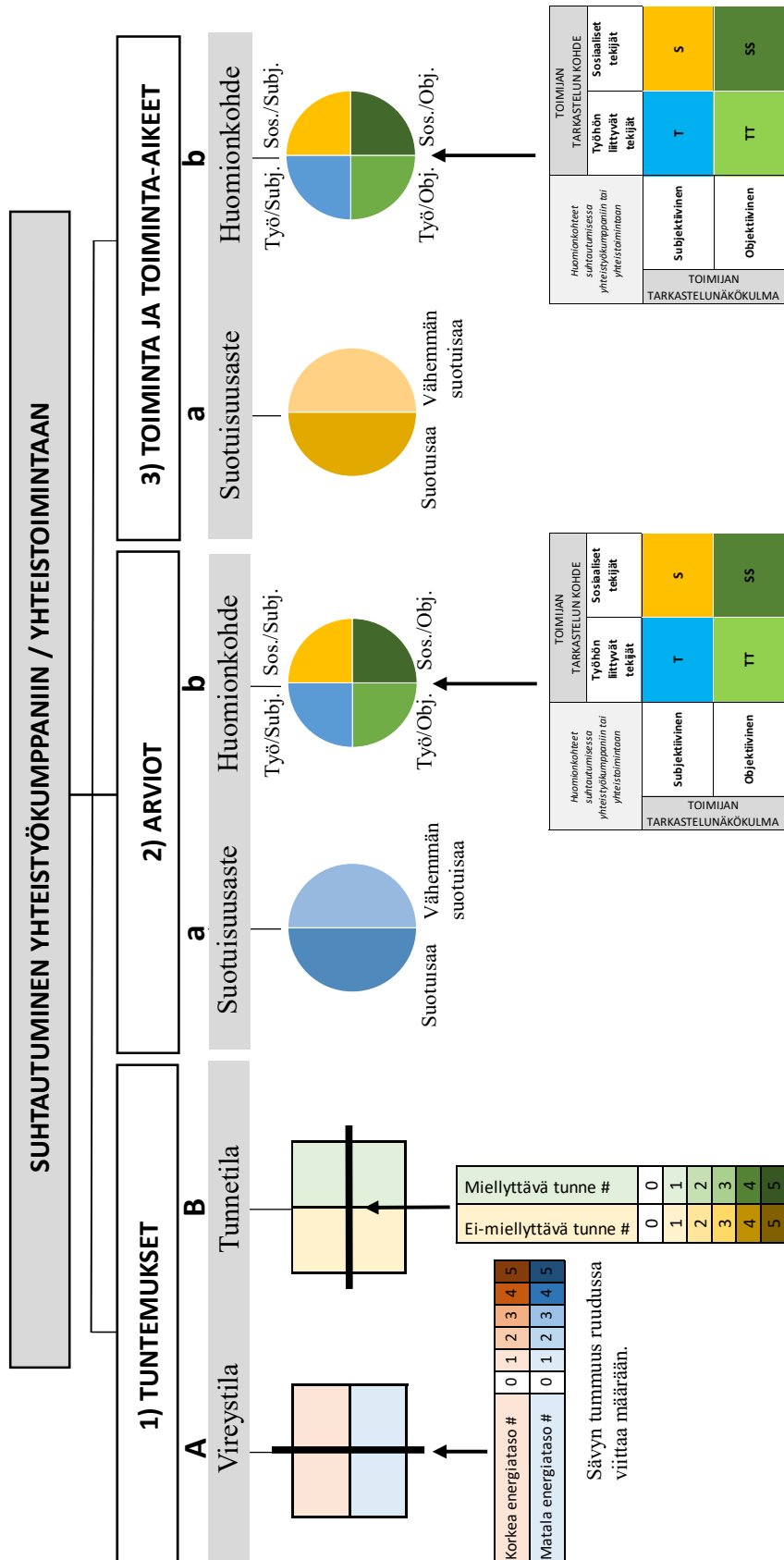
*arvioita yhteistyökumppaneista sekä toiminnan ja toiminta-aikeiden kuvauksia* voi olla kullakin toimijalla useampiakin kuin yksi, joten niiden suotuisuuden tarkastelussa kommenttien määrä voi olla suurempi kuin henkilöiden määrä. Voi myös olla, että toimijalla ei ole kommenttia lainkaan. Silloin merkintä aineistossa on n/a. Analyysissä tarkastellaan myös arvioiden ja toiminnan kommenttikokonaisuuksien *huomionkohteiden* painottumista. Huomionkohteet jaetaan toimijan tarkastelun kohteen mukaan työhön liittyviin tilannetekijöihin ja sosiaalisiin tilannetekijöihin sekä toimijan tarkastelunäkökulman mukaan subjektiiviseen ja objektiiviseen näkökulmaan (ks. luku 6.4.2, kuvio 10).

Tässä luvussa tarkastellaan suhtautumista markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina (luku 8.2, kuvio 16:1) erikseen markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin kokemuksina (kuvio 20). Tämän avulla kuvataan markkinointiyksikön sisäisiä vertaissuhteita (luku 4.4, taulukko 8). Seuraavissa luvuissa suhtautumista tarkastellaan erikseen markkinointi & viestintä -tiimiin ja myyntitiimiin sekä tuotekehitysyksikköön yhteistyökumppaneina. Niiden visualisoinnit on koottu kuvioihin 21–23. Kuvioiden jaottelu pohjautuu kuvioon 7 luvussa 6.4.2.

### Tuntemukset markkinointiyksiköstä yhteistyökumppanina

Markkinointiyksikköön kohdistuneiden tuntemusten moninaisuutta kuvataan kuvion 20 ensimmäisen osa-alueen nelikentissä 1A ja 1B. Ensin tarkasteltavan *markkinointi & viestintä -tiimin* ruudukoissa näkyy tunnetilojen laaja hajonta suhtautumisessa yhteistyökumppanuuteen, mitä kuvaa vaaleat sävyt jokaisessa ruudussa. Kokonaisuudessaan vireystila painottui ponnettomaan. Tunnetilan miellyttävyyttä ilmaistiin myönteisinä ylpeyttä ja seesteisyyttä kuvaavina miellyttävyyttä kuvaavina kommentteina, vähemmän myönteisiin kommentteihin sisältyi hermostuneisuutta sekä surullisuutta sosiaalisen tuen vähäisyydestä ja voimattomuutta omasta roolista siinä.





**Kuvio 19.** Suhtautumismallin analyysin visualisoinnissa käytettävien värikoodien tulkinta-avaimet.

Seuraavaksi *myyntitiimin* kohdalla kuvion 20 ruudukoiden 1A ja 1B värimaailman keskittyminen kahteen ruutuun kertoo markkinointi & viestintä -tiimiä yhdenmukaisemmista tuntemuksista tiimissä. Myyntitiimissä markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina liitettiin ainoastaan miellyttäviä tuntemuksia, jopa ylpeyttä myynnillisyyden leviämisestä organisaatiossa. Toisaalta tumma sävy ruudussa ”matala energia, miellyttävä tunne” kuvaa tiettyä laimeutta, mikä voidaan tulkita myönteisenä levollisuutena yhteistoimintaa mahdollistavasta toimintailmapiiiristä. Tiimistä huokui tietynlainen varmuus oman ja koko myyntitiimin roolin selkiytymisestä sisäisessä yhteistyössä sekä tunne keskinäisestä luottamuksesta tiimissä. Taulukossa 19 kummastakin tiimistä kootuista sitaattiesimerkeistä nähdään, miten laajasti suhde-tunnetilaa kuvaavat kokemukset vaihtelevat suhtautumisessa markkinointi- yksikköön yhteistyökumppanina.<sup>4</sup>

**Taulukko 19.** Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa markkinointi- yksikköön yhteistyökumppanina.

	Ei-miellyttävä tunne	Miellyttävä tunne
Korkea energiataso	<i>”Et, mun mielestä pitää olla työpaikalla pelisäännöt ja kaikkien pitää niitä noudattaa. Ja me ollaan yhteisö ja kaikkien pitäis kunnioittaa toisiaan ja antaa kaikille tilaa. Ja ymmärtää, et me ollaan eri alojen ammattilaisia. Meil on aika paljon niinkun, meil on nyt tällaista keskustelua, joka ei oo ihan kivaa?”</i>	<i>”Miks mä tuun tänne kuitenkin joka päivä melko innoissani, on se, että mä tunnen onnistumista työssäni ja mul on kivat työkaverit. Se, minkä vuoks mä teen työtä, kahdeksan tuntii ja ylikin, kaikki ylityöt, on se et, se on se pointti, se (työn) sisältö (ja tuotteet) on niin tärkeitä.”</i>
Matala energiataso	<i>”Mun mielestä kyllä (kollegojen kanssa pystyy puhumaan). Ehkä sekin on, heikkoja merkkejä, vähän muuttunut huonompaan suuntaan, mutta ei mitään selviä merkkejä. Noin yleisesti ottaen voidaan kyllä kollegojen kanssa puhua. ... On siellä sellaisiakin ihmisiä, jotka kokevat olevansa ulkopuolella ja joita mä en koe voivani auttaa. Että tämmöstäkin on.”</i>	<i>”Täällä on kuitenkin sellainen perusluottamus, et jokainen tekee parhaansa omalla tontillaan ja auttaa toisia sitten.”</i>

Arviot markkinointi- yksiköstä yhteistyökumppanina ja niiden huomionkohteet

Markkinointi- yksikköön kohdistuneiden arvioiden jakautumista suotuisiin ja vähemmän suotuisiin kuvataan kuvion 20 toisessa osa-alueessa kohdassa 2a. *Markkinointi & viestintä -tiimissä* arvioitiin koko markkinointi- yksikköä yhteistyökumppanina runsaasti.<sup>5</sup> Ympyräkaaviosta nähdään, että kommentteissa oli suotuisia ilmauksia

<sup>4</sup> Luvussa 8 esiin nostetut sitaattiesimerkit ovat ilman anonymisointitunnisteita haastateltavien tunnistettavuuden välttämiseksi.

<sup>5</sup> Suhtautumista markkinointi- yksikköön kuvaavia arvioita oli markkinointi & viestintä -tiimissä 21 ja myyntitiimissä 47. Toimintaa ja toiminta- aikeita kuvaavien kommenttien määrä oli markkinointi & viestintä -tiimissä 6 ja myyntitiimissä 8. (Kuvio 20)

hieman enemmän kuin vähemmän suotuisia. Huomio arvioissa oli kohdistunut jonkin verran enemmän työhön liittyviin ja ammatillisiin seikkoihin, joihin liittyneissä kommentteissa näkökulma oli pääosin objektiivinen (kuvio 20: 2b). Vanhoja ja uusia toimintatapoja ja niiden toimimattomuutta pohdittiin ja arvioitiin kriittisesti. Keskinäistä kilpailullisuuden ja sen noteeraamisen tuomista toimintatapoihin vieroksuttiin ja toivottiin totuttua tasapuolisuuden ilmapiiriä. Tällaiset seikat koettiin suhteissa eri tavoin.

”Mut se meillä on, et on vähän sellaista eriytymistä, et on markkinointi(+vies-tintä) ja sit on myynti on niinku oma. Et jotenkin me ei olla ”me” ihan niin hyvin kuin me voitais olla.”

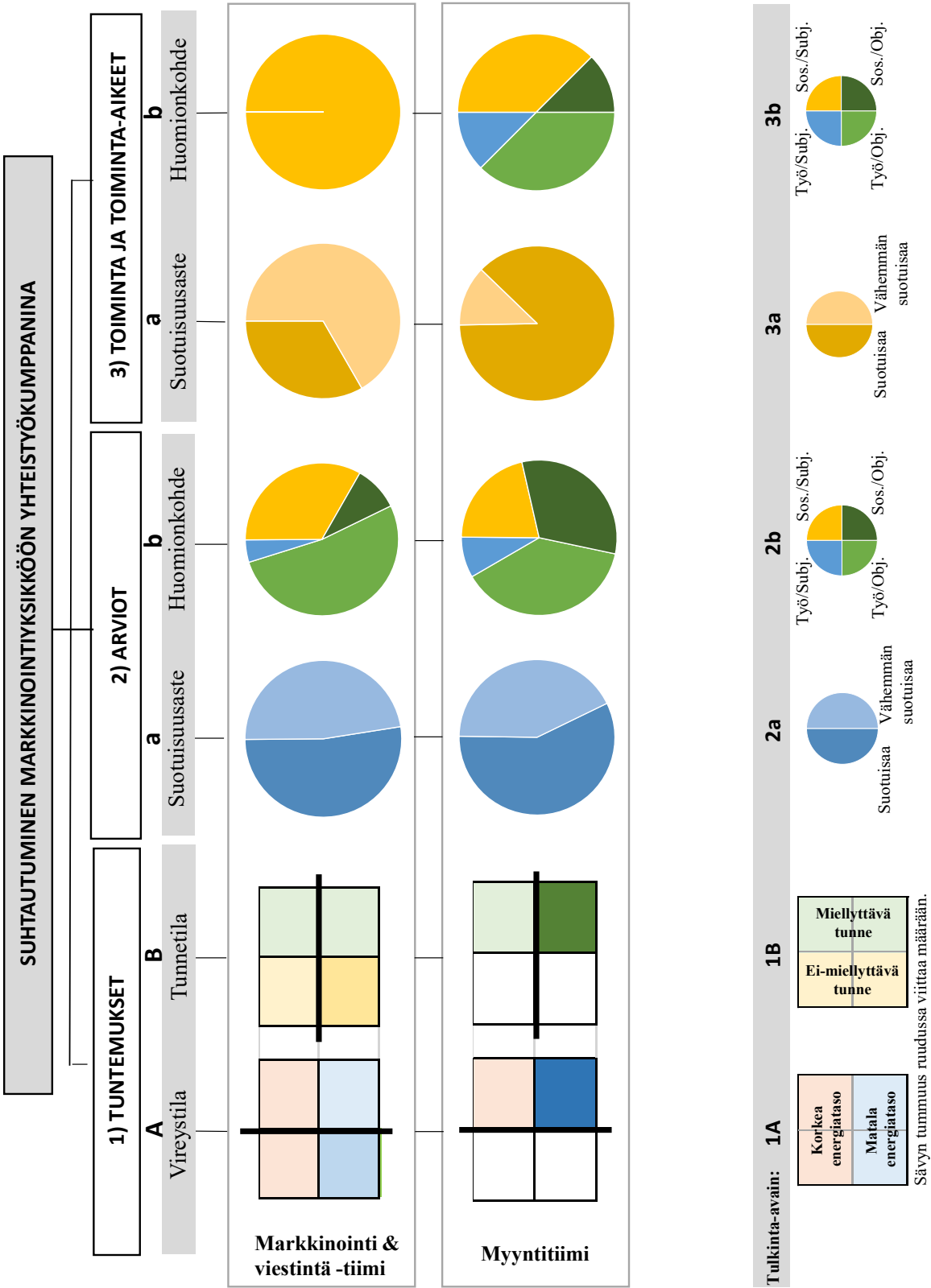
Huomionarvoista kuitenkin on, että sosiaalisia tilannetekijöitä kuvaavissa arvioissa käytettiin me-muotoa ja korostettiin ryhmää. Tärkeinä aiheina esiin nostettiin muun muassa suhteisiin ja yhteistyökumppaneihin liittyvä luottamus sekä luottamuksen vaikutukset suhteisiin ja yhteiseen tekemiseen ryhtymiseen (liite 5).

Myös *myyntitiimissä* arvioita markkinointiyksiköstä yhteistyökumppanina oli erittäin runsaasti, ja kuvion 20 kohdasta 2b nähdään, että ne olivat selkeämmin suotuisia. Merkittävää on, että huomionkohteena oli vähän enemmän sosiaalisiin tilannetekijöihin liittyvät seikat (kuvio 20: 2b). Objektiivinen näkökulma korostui sekä työhön ja ammatillisiin seikkoihin että sosiaalisiin tilannetekijöihin liittyen. Markkinointiyksikköä tiedon jakamisen ympäristönä arvioitiin kriittisesti. Toimijan oma vastuu tiedon suhteen nostettiin esiin.

”Mä uskon kyllä, että motivaatiota tiedon hankkimiseen on, mutta mä uskon myös, että täällä on myös sellaista, että on niitä ihmisiä, jotka on vähän mukana kaikessa ja tietää kaikesta. Ja on niitä, joille se tieto ei valu, vaikka pitäisi.”

”Se (tiedonkulku osastolla) riippuu ihmisistä. Jotkut kertoo innoissaan, tosi avoimesti. Joistakin ei kuulu oikeen mitään. Ei tiedä yhtään, mis ne menee, mitä ne tekee, mikä niillä on niinku ajatuksena ja voisko niitä auttaa, tai yhtään mitään. ... Tai ehkä se (pääsy tietoon), et se tieto ei ole poimittavissa mistään. Et niin kauan, kun se on poimittavissa tai jostain nähtävissä, se on mulla se tieto. Mut se on sellaista hiljaista tietoa, mitä ei ole kirjattu mihinkään. Se on se, mitä joidenkin on kiva pantata.”

Yli puolet kummankin tiimin yhteenlasketuista arvioista kohdistui markkinointi-yksikön objektiiviseen tarkasteluun käyttäytymisestä ja toimintatavoista yhteisissä tilanteissa. Esimerkiksi johdon määrittelemät markkinointi-yksikön yhteiset toimintatavat ja niiden noudattaminen sai konkreettista kritiikkiä.



Kuvio 20. Tiimien suhtautuminen markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina.

”No, on koko yrityksessä esim. se (peli)sääntö, että ”tule ajoissa palavereihin”, jota ei noudateta. ”Älä räplää kännykkääsi palavereissa”, jota ei myöskään noudateta. ”Jos tulee sähköpostiviestiketju, niin älä vastaa kaikille, jos ei ole pakko vastata kaikille”, ja tätä ei myöskään noudateta. Sellasii. Et olis kiva, jos noudatettais.”

Luottamusta markkinointiyksikössä kuvattiin subjektiivisesta näkökulmasta, työhön liittyvän neuvonnan jakamisena ja saamisena. Luottamuksen puuttuminen suhteissa näkyi yhteistyökumppaneihin liitettynä epäilevänä arviona ja omien ideoiden suojaamisena.

### Toiminta ja toiminta-aikeet suhtautumisessa markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina ja huomionkohteet niissä

Toimintaa ja toiminta-aikeita kuvaavia kommentteja suhtautumisessa markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina oli selkeästi vähemmän kuin edellä kuvattuja yhteistyökumppaniarvioita. Suhtautumismallin kolmannessa osa-alueessa kuviossa 20: 3a esitetään niiden jakautuminen suotuisiin ja vähemmän suotuisiin. *Markkinointi & viestintä -tiimin* kommentteissa suhtauduttiin yhteisen toiminnan edistämisyhteyksiin enimmäkseen vähemmän suotuisasti. Huomionkohteet toimintaa ja toiminta-aikeita kuvaavissa kommentteissa kuvastivat sosiaalisia tilannetekijöitä ja näkökulma oli subjektiivinen (kuvio 20: 3b). Suhteiden toimivuuteen liittyen esitettiin toiveita spontaaniinkin yhteistyöhön markkinointiyksikön sisällä. Suhteiden ja sosiaalisuuden muutos koettiin yhteisesti ja yksilötasolla, mikä myös näkyi vähemmän suotuisten arvioiden korostumisena.

*Myyntitiimin* kommentteista kuvastunut ponnettomuus ilmeni lukumääräisesti vähäisinä toiminta-aikeiden kuvauksina suhtautumisessa markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina. Kuvion 20 ympyräkaavioista 3a ja 3b nähdään, että kommentit olivat lähes yksinomaan myönteistä toimintaa tai toiminta-aietta kuvaavia, ja huomionkohteet liittyivät tasaisesti sekä työhön liittyviin että sosiaalisiin tilannetekijöihin, erityisesti toisten määrittelemiin toimintatapoihin. Myös myyntitiimissä nousi esiin odotuksia, halukkuutta ja valmiutta epävirallisempaankin yhteistoimintaan markkinointiyksikön sisällä. Oma rooli tiedon osalta nousi esiin ja näkyi omana aktiivisuutena, jopa vaativuutena tiedon hankinnassa sekä tiedon jakamisessa.

Tässä luvussa tarkasteltiin markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumista markkinointiyksikköön yhteistyökumppanina, eli miten toimijoiden *vertaissuhteet* koettiin ja miten ne toimivat omaa tiimiä laajemmassa kontekstissa. Näkymättömät tiimirajat näyttivät suuntaavan suhteita ja suhteiden luomista, vaikka markkinointi & viestintä -tiimin uusi tiimirakenne alkoi jo pikkuhiljaa vakiintua. Suhteiden laatua määritti luonnollisesti työhön ja neuvontaan liittyvät tekijät, niinpä työhön liittyvä tieto ja siihen liittyvät odotukset oli keskeistä suhteita ja suhteiden sisältöä kuvaavissa kommentteissa. Kommenttien huomionkohteissa nousi vahvasti

esiin sosiaaliset tilannetekijät, erityisesti toimijan subjektiivisesta näkökulmasta. Suhteiden luonteen osalta nousivat kiinnostavaksi huomioksi vireystilaa ilmaisevat kuvaukset ja niiden vivahteet. *Myönteisestä tunnetilasta huolimatta markkinointiyksikön yhteistyökumppanuuden ja vertaissuhteiden kokemisen kuvauksissa painottunut tiimiläisten matalampi vireystila näytti vaikuttavan ponnettomuuteen markkinaorientoitumisen kehittämisessä.*

## 8.4 Suhtautuminen omiin tiimeihin yhteistyökumppaneina

Tässä luvussa markkinointi & viestintä -tiimiläiset ja myyntitiimiläiset arvioivat kumpikin oman tiiminsä sisäisiä suhteita sekä omaa tiimiään yhteistyökumppanina ja mahdollisia kokoavia, lähentäviä tai etäännyttäviä seikkoja tiimien sisällä (luku 8.2, kuvio 16:2). Kuviossa 21 on tätä lukua koskevan aineiston visualisointi.

### Tuntemukset omista tiimeistä yhteistyökumppaneina

Omiin tiimeihin kohdistuneiden tuntemusten tunne- ja vireystiloja havainnollistetaan kuvion 21 ensimmäisen osa-alueen nelikentissä 1A ja 1B. Ensin tarkasteltavassa *markkinointi & viestintä -tiimissä* aiemmat organisaatiomuutokset tuntuivat vaikuttavan suhtautumisessa vieläkin. Vielä uudelta tuntuva tiimirakenne oli juuri koostettu kahdesta aiemmin itsenäisesti toimineesta tiimistä, ja työtehtävien ja toimenkuvien uudelleen järjestely oli vielä melko tuore asia. Tumma sävy ruudussa ”korkea energiataso, ei-miellyttävä tunne” kertoo energisestä kriittisyydestä, jopa stressaantuneisuudesta.

”Että se oli iso semmonen muutos, että meidän työt ei muuttunu millään lailla, sillä lailla. Mut tavallaan se organisatorinen näkökulma, niin se muuttui. Ja se oli iso muutos!”

”Sellaisia töiden lisäyksiä ihmisille, tai siis toimenkuvaan lisää työsarkoja. Puristuksessa me ollaan kuitenkin oltu tää viimeinen vuosi tässä. Ihan hyvällä hengellä, mutta kuitenkin.”

Tällainen tiimin ulkoinen syy näytti imevän myönteistä energiaa ja vaikuttavan suhteiden kehittämisessä tiimin sisällä ja uusien suhteiden luomisessa tiimin ulkopuolella. Markkinointi & viestintä -tiimissä ei esitetty lainkaan mieluisia tunnetilailmauksia omaan tiimiin yhteistyökumppanina. Korkean vireystilan mielialat asettuiivat vähemmän mieluisalle alueelle, ja niissä nousi esiin stressaantuneisuutta ja jännittyneisyyttä. Energiaa oli, mutta myös vahvasti kriittisyyttä. Omien osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien koettiin vähentyneen, mikä johti ponnettomuuteen.

Kun kuvion 21 ruudukoissa 1A ja 1B markkinointi & viestintä -tiimin osalta valkoiset ruudut kuvaavat sitä, ettei miellyttäviä tuntemuksia esiintynyt lainkaan suhtautumisessa yhteistyökumppanuuteen omassa tiimissä, valkoiset ruudut *myyntitiimin* kohdalla kuvasivat päinvastaista: ei-miellyttäviä tuntemuksia ei esitetty lainkaan suhtautumisessa yhteistyökumppanuuteen omassa tiimissä. Myyntitiimissä tunne omasta tiimistä yrityksen sisäisenä yhteistyökumppanina sekä oman tiimin sisäisestä yhteistyöstä ja luottamuksesta oli myönteinen ja aktiivinen. Tietty, vahvistunut itsevarmuus oman työn tärkeydestä heijastui haastatteluissa.

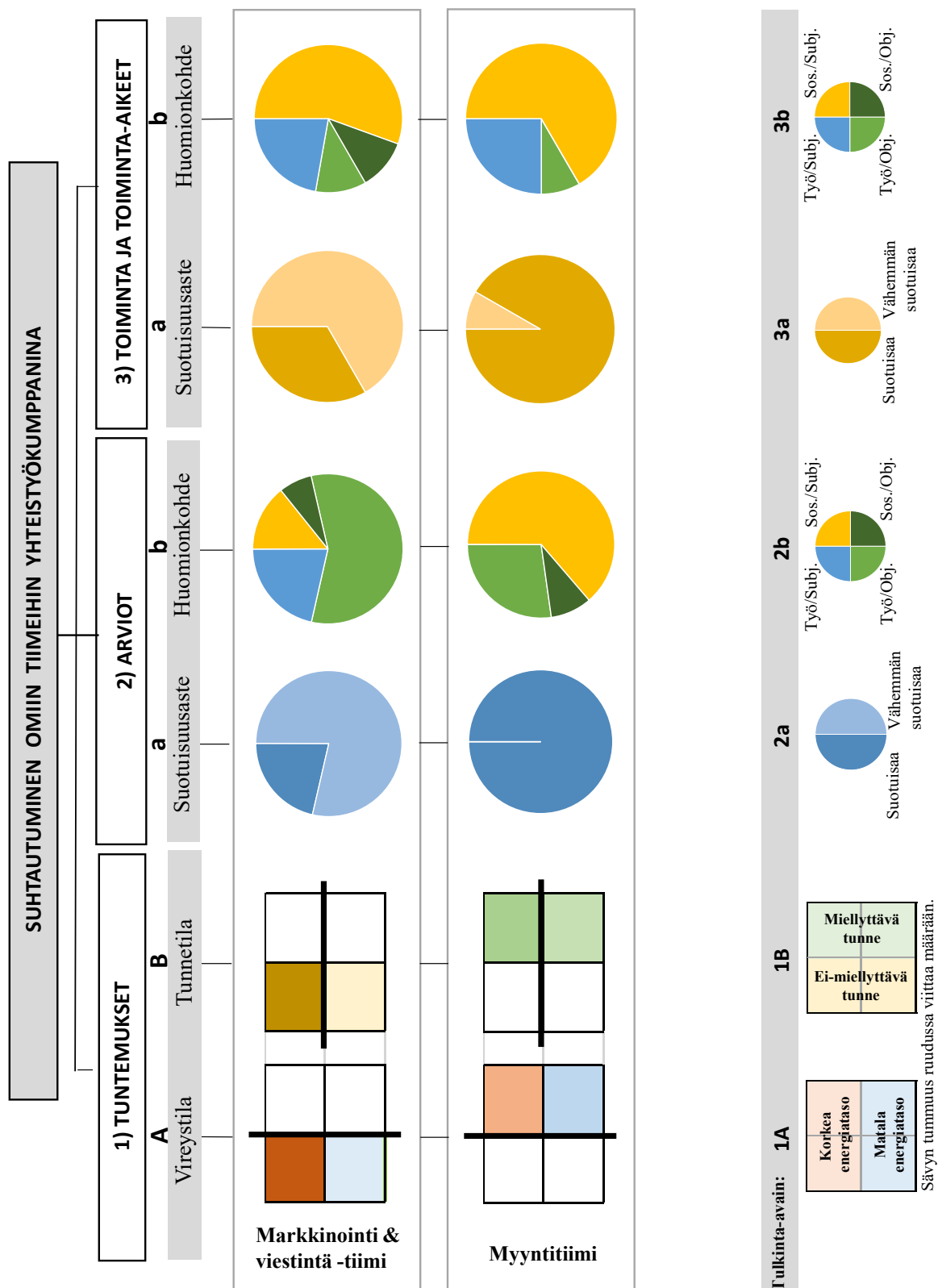
### Arviot omista tiimeistä yhteistyökumppaneina ja niiden huomionkohteet

Omiin tiimeihin kohdistettujen arvioiden suotuisuusastetta kuvataan kuvion 21 toisessa osa-alueessa.<sup>6</sup> *Markkinointi & viestintä -tiimin* arvioiden jakautumista omasta tiimistä yhteistyökumppanina tarkastellaan ympyräkaaviossa 2a. Siitä nähdään, että markkinointi & viestintä -tiimin omat arviot toiminnastaan yhteistyökumppanina olivat vähemmän suotuisia. Uuden tiimin kokoava yhteishenki oli vasta kehittymässä. Joidenkin henkilöiden välillä oli toisaalta vahva keskinäinen solidaarisuus, toisaalta voimattomuus. Joidenkin kohdalla korostui itsenäinen toiminta. Ammatillinen raja-aita tiimin sisällä näkyi mm. omien ja tiimin vanhojen toimintatapojen ylläpitämisenä, ja johdon määrittelemistä työtehtävämuutoksista huolimatta toimittiin pitkälti samalla tavalla kuin ennen, vaikka uuden, markkinaorientoitumiseen suuntaavan toimintamallin myötä alkoikin kehittyä uutta ajattelutapaa. Työhön liittyvät vähemmän myönteiset kokemukset veivät voimia ja kiinnostusta uuden tiimin sisäisiin suhteisiin.

"Koitetaan ekonomisesti toimia yhdessä (tehokkaasti, optimoiden)."

Markkinointi & viestintä -tiimissä oli tapahtunut eniten muutoksia henkilökohtaisissa suhteissa: toisaalta oli vuosien varrella menetettyjä siteitä, joita kaivattiin, toisaalta toiminnan kehittymisen myötä aivan uusia, tai uudelleen viritettyjä, työtehtäviin liittyviä yhteistyökumppanuuksia. Ympyräkaavion 2b sektorit kuvaavat huomionkohteiden painottuvan vahvasti työhön ja sen koordinointiin liittyviin tilannetekijöihin. Objektiivinen näkökulma tuli esiin esimerkiksi siinä, että työtä koskevat tavoitteet liittyivät myynnillisyyteen yleisellä tasolla, mutta niitä ei oltu asetettu ja kuvattu henkilötasolla. Kaikki sosiaalisiin tilannetekijöihin liittyvät arviot olivat epäsuotuisia. Esiin nousseet kokemukset syrjään joutumisesta ja vähäiset vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön kietoutuivat yhteen.

<sup>6</sup> Suhtautumista omaan tiimiin yhteistyökumppanina kuvaavia arvioita oli markkinointi & viestintä -tiimissä 19 ja myyntitiimissä 11. Toimintaa ja toiminta-aikeita kuvaavien kommenttien määrä oli markkinointi & viestintä -tiimissä 9 ja myyntitiimissä 12 (kuvio 21).



**Kuvio 21.** Tiimien suhtautuminen omien tiimien sisäisiin yhteistyökumppanuuksiin.



*Myyntitiimissä* puolestaan joidenkin muita itsenäisempi tapa tai omasta työroolista johtuva työskentelytyyli ei vähentänyt tiimin yhtenäisyyden kokemusta. Tietoa jaettiin tiimin sisällä ja pidettiin spontaaneja palavereja. Kuvion 21 ympyrädiagrammit 2a ja 2b esittävät, miten myyntiimi arvioi omaa rooliaan yhteistyökumppanina organisaation sisällä yksinomaan suotuisasti ja valtaosaltaan koskien sosiaalisia tilannetekijöitä, subjektiivisesta näkökulmasta. Tiimin hyvä yhteishenki oli noteerattu myös tiimin ulkopuolella. Lisäksi myyntitiimissä tiimin ulkopuoliset hierarkiset suhteet vahvistuivat uuden toimintamallin käyttöönoton yhteydessä.

"Kyl mä koen, että meidän merkitys on todella niinku kasvanut. Ja kyl me ollaan sellanen tosi tiivis ja toisiamme puolustava porukka, et sit se voi tuntua tietysti välillä siltä, et ”miks myynti saa aina huomiota?”"

### Toiminta ja toiminta-aiheet suhtautumisessa omiin tiimeihin yhteistyökumppaneina ja huomionkohteet niissä

Suhtautumismallin kolmannen osa-alueen kuvio 21:3a havainnollistaa, miten *markkinointi & viestintä -tiimin* kommentoissa painottui vähemmän suotuisa, jopa yhteisyyttä välttelevä tai hidastava sisältö. Yhteiseen toimintaan ja suunnitteluun ei haikauduttu vahvasti, ja itsenäinen työskentelytapa korostui, esimerkiksi markkinoinnin ja viestinnän suunnitelmien tekemisessä. Työhön liittyvän tiedon määrä ja sisällön laatu sekä kiire nousivat esiin toimintaa arvioitaessa. Piirakkakaavion 3b sektorit kuvaavat, että markkinointi & viestintä -tiimissä valtaosa toimintaan liittyvistä kommentoista liittyi sosiaalisiin tilannetekijöihin. Kokonaisuudessaan näkökulma oli vahvasti subjektiivinen

”Ei ne (markkinoinnin ja viestinnän vuosisuunnitelmat) muuten nyt itse asiassa kohtaakaan. Mä en oo tota ajatellutkaan. Me kyl tiedetään, kun tulee yhteenveto, et mitä markkinoidaan ja sitten tiedotus laittaa, mitä tiedotetaan ja ne yhdistetään. Et sitä kautta se yhdistyy.”

"Mut kyl me silleen itsenäisesti tehdään näitä hommia, et ei meillä olis aikaa tehdä näitä hommia, jos me luetetuttais toistemme tekstejä. Se on vaan sitä osaa-mista, joka meillä on ja tehdään."

Myös *myyntitiimin* ilmaisemat toiminta-aiheet liittyivät suurelta osin sosiaalisiin tilannetekijöihin ja näkökulma oli subjektiivinen (kuvio 21: 3b). *Myyntitiimin* kohdalla ympyräkaavion 3a esittämä yhteistyökumppaniarvioiden vahva suotuisuus näkyy myös kommentoissa omasta toimintavalmiudesta, sekä odotuksiin spontaanistakin yhdessä tekemisestä, että yhdessä olemisesta myös muuten kuin työhön liitty-

vissä asioissa, esimerkiksi kahvihetkistä koko markkinointiyksikössä. Yhteisen toiminnan koordinoinnin hyödyt, yhteinen tavoite ja sen ymmärtäminen ja tämän heijastuminen tehtävien toteuttamiseen koettiin myyntitiimissä erittäin myönteisenä, mikä näkyi ja vahvisti myös hyvää yhteistyökumppanuutta.

Tieto ja mahdollisuus sen oikea-aikaiseen saamiseen ja hyödyntämiseen nousi tiimissä yhteistyökumppanuuden määrittäjäksi ja myös potentiaalisesti kehittäjäksi. Kun yhteistyökumppanuus oli omassa tiimissä toimivaa, löytyi myönteistä energiaa suuntautua myös tiimin ulkopuolelle

”No, totanoin, on varmaan (epävirallista yhteistyötä), mut on tosi vähän. Mulla-kin on pari tyyppiä (markkinointiyksikössä ja tuotekehityksessä), joiden luokse mä yleensä aina meen, koska mä tiedän, että niinku, että meidän näkemykset kohtaa. Ei se, et ne on mun kanssa aina samaa mieltä, vaan että me ajatellaan asioista samalla tavalla, vaikka me oltais asioista eri mieltä. Et luottaa siihen niiden näkemykseen ja mielipiteeseen.”

Tässä luvussa keskityttiin markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumiseen omiin tiimeihinsä yhteistyökumppaneina, eli tiimiläisten vertaissuhteisiin omien tiimien sisällä. Läheisemmässä kontekstissa suhteiden laatuun oli vaikuttamassa neuvonnan lisäksi jossain määrin myös ystävyyden piirteitä, ja vastaavasti suhteiden sisällössä sosiaalisen tuen piirteitä. Suhteiden luonteen tarkastelussa markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautuminen omaan tiimiinsä oli selkeä ja korkeampi viireys korostui kummassakin, mutta selkeästi keskenään vastakkaisesti. Markkinointi & viestintä -tiimin matala energisyys ilmeni vähemmän suotuisissa arvioissa, joissa huomionkohteena ja suhteisiin vaikuttavana etäännyttävänä seikkana korostui työhön liittyvät tekijät objektiivisesta näkökulmasta. Tällä tarkoitettiin seikkoja, jotka tulevat annettuina, eikä henkilö itse ole voinut niihin vaikuttaa. Myyntitiimin energisessä myönteisyydessä huomionkohteena ja suhteisiin lähentävästi vaikuttavana tekijänä korostuivat juuri sosiaaliset tilannetekijät subjektiivisesta näkökulmasta. *Tiimit olivat selkeästi eri tavoin valmiudessa markkinaorientoitumisen edistämiseksi.*

## 8.5 Suhtautuminen naapuritiimiin yhteistyökumppanina

Tässä luvussa markkinointi & viestintä -tiimiläiset arvioivat myyntitiimiä yhteistyökumppanina ja vastaavasti myyntitiimiläiset markkinointi & viestintä -tiimiä (luku 8.2, kuvio 16:3). Samalla tarkastellaan mahdollisia tiimien välisiä liittäviä, yhdistäviä tai etäännyttäviä seikkoja. Kuviossa 22 on tätä lukua koskevan aineiston visualisointi.

## Tuntemukset toisesta tiimistä yhteistyökumppanina

Naapuriitiimiä kuvaavien tuntemusten tiimikohtainen tarkastelu esitetään kuvion 22 nelikentissä 1A ja 1B. Ne kuvaavat, että *markkinointi & viestintä -tiimin* mielialoissa suhteessa myyntitiimin yhteistyökumppanuuteen esiintyi toisaalta hermostunutta tarmokkuutta, toisaalta ponnettomuutta. Valkoinen ruutu ”korkea energiataso, miellyttävä tunne” kuvaa, ettei markkinointi & viestintä -tiimissä ilmaistu lainkaan miellyttävää, korkean aktivaatiotason mielialaa, kuten valppautta, innostuneisuutta, iloisuutta, ylpeyttä liittyen myyntitiimiin yhteistyökumppanina. Yhteydenpito tuntui etäiseltä.

”Et meil ei oo, muuta (myynnin kanssa) kuin meidän osastokokous on se niinkun, missä me ollaan yhdessä.”

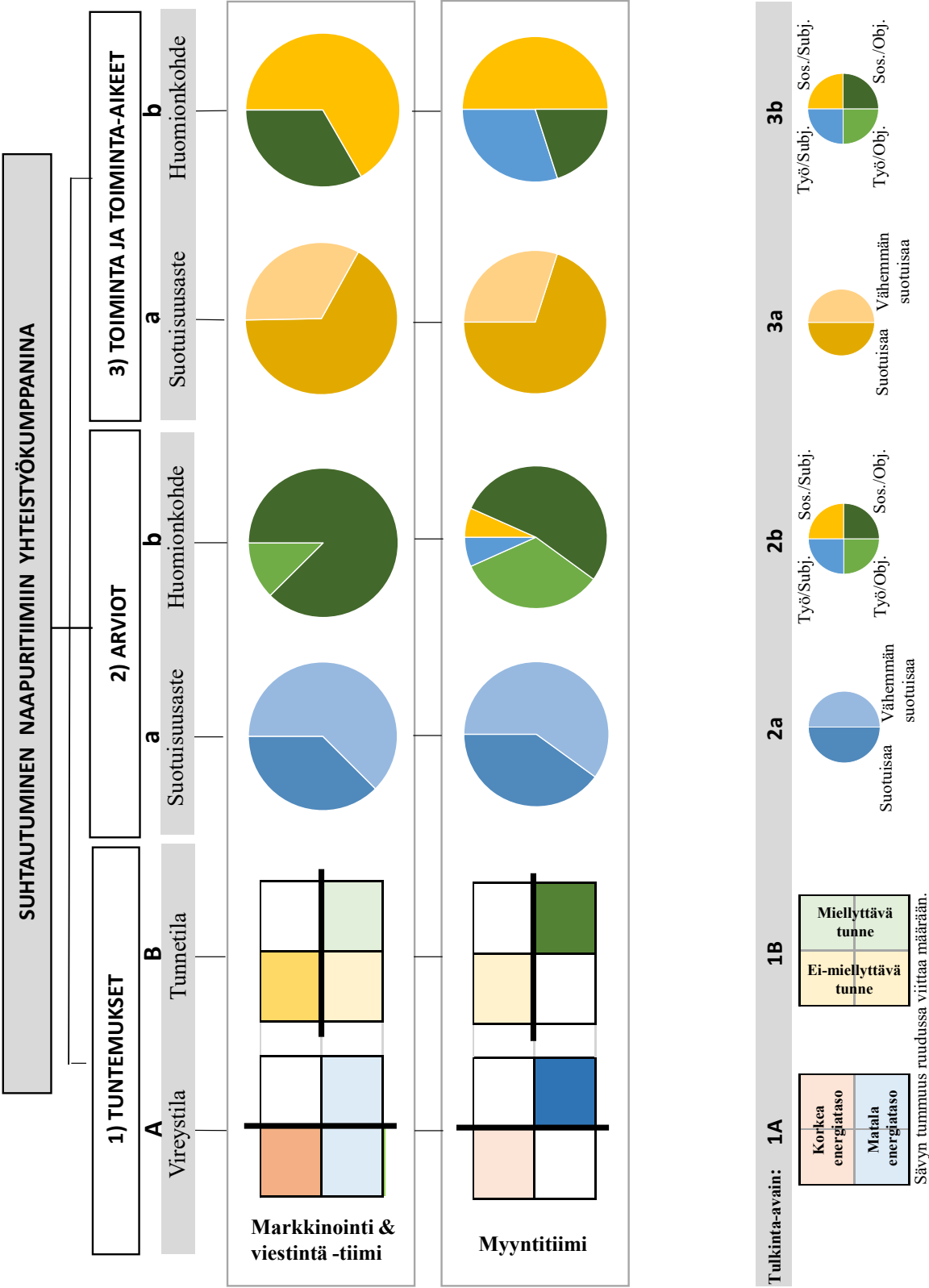
Suhtautumisessa myyntitiimiin oli vaikuttamassa se, että myyntitiimi nähtiin vahvempana yhteistyökumppanina koko markkinointiyksiköstä ulospäin. Vähemmän mieluisia tunnetiloja syntyi esimerkiksi tiedonkulun ja yhteistyön vähäisyyteen liittyen. Toisaalta niihin suhtauduttiin reippaaseen ”pojat on poikia” -tyyliin:

”Ainahan tulee semmosta, että nyt, kun meistä tuntuu, että me ei saada myynniltä tietoja ja niistä tuntuu, ettei ne saa meiltä. Se on tämmöstä, se kuuluu asiaan.”

*Myyntitiimin* tuntemuksia esittävät nelikentät 1A ja 1B kuviossa 22 kuvaavat vireys-tilaltaan pääosin ponnettomuutta ja tunnetilaltaan myönteisyyttä. Tuntemuksia yhteistyökumppanina kuvattiin toisaalta rennosti ja rauhallisesti. Toisaalta nähtiin ja noteerattiin markkinointi & viestintä -tiimissä vallitseva diversiteetti. Haasteista huolimatta myönteinen kehitys noteerattiin. Nelikenttien valkoiset ruudut tarkoittavat, ettei myyntitiimissäkään ilmaistu lainkaan esimerkiksi innostuneisuutta suhtautumisessa naapuritiimiin yhteistyökumppanina. Myyntitiimin sisällä tuntemukset olivat keskenään lähes yhteneväiset.

” ... tapahtunut ihan hyviä muutoksia ... siinä, miten on ajateltu ja toimittu”

”Viestinnän kanssa meillä (myynti) on aina välillä erimielisyyksiä siitä, mitä pitäis tehdä, mutta ollaan niinku lähestytty siinä toisiamme.”



Kuvio 22. Tiimien suhtautuminen naapuritiimiin yhteistyökumppanina.

## Arviot toisesta tiimistä yhteistyökumppanina ja niiden huomionkohteet

Kuvion 22 toisen osa-alueen ympyräkaavioissa 2a kuvatut arviot naapuritiimistä olivat vähemmän suotuisia. Tiimien keskinäinen saumaton yhteistyö ei ollut vielä arkipäivää ja siilomainen ajattelutapa nosti päätään monin tavoin. *Markkinointi & viestintä -tiimissä* kommentoitiin naapuritiimin yhteistyökumppanuutta poikkeuksellisen vähän.<sup>7</sup> Arvioissa nousi esiin suhteiden luonne ja huomionkohteissa korostuivat sosiaaliset tilannetekijät. Näkökulma kommentaissa oli objektiivinen. Keskinäinen tiedonvaihdon määrä vaikutti olleen kritiikin kohteena, ja nyt myönteinen kehitys noteerattiin.

"Ei oo ennen hirveesti tiedetty (myynnin suunnitelmasta), mut nyt siihenkin on tullut parannus. Et sieltäkin tulee tietoa nyt. Et tää on ollut ihan aiheena."

Markkinointi & viestintä -tiimissä tunnistettiin myyntitiimin hyvä tiimihenki. Vähäiseksi koettuun tiimien keskinäiseen yhteistyöhön suhtauduttiin myönteisen tyyneesti.

"Et siellä (myyntitiimissä) on mun mielestä hirveen hyvä fiilis ja yhteistyön tekemisen meininki. Et vaikka me ollaan tässä samassa (yksikössä), mut me ei olla kuitenkaan ihan hirveesti tekemisissä."

*Myyntitiimin* arvioissa markkinointi & viestintä -tiimistä yhteistyökumppanina korostuivat epäsuotuisat huomiot. Tämä oli poikkeuksellista (vrt. kuviot 20, 21 ja 23). Valtaosassa kommentaista korostui objektiivinen näkökulma. Kriittiset toimintatapoja kuvaavat kommentit kohdistuivat sosiaalsiin tilannetekijöihin.

"Ei meillä ollut minkäänlaista oikeestaan yhteistä asiaa (v. 2000), et he (markkinointi) teki omia juttujaan, joka oli pitkälti sitä, mitä toimenpiteitä tuotekehitysosasto halusi. Mut ei siinä ajateltu välttämättä myyntiä. Varmasti joku asia aina osu yhteenkin, kun tehdään paljon. Eihän siinä ollut minkäänlaista suunnitelmallisuutta."

<sup>7</sup> Suhtautumista naapuritiimiin yhteistyökumppanina kuvaavia arvioita oli markkinointi & viestintä -tiimissä 8 ja myyntitiimissä 15. Toimintaa ja toiminta-aikeita kuvaavien kommenttien määrä oli markkinointi & viestintä -tiimissä 3 ja myyntitiimissä 10 (kuvio 22).

## Toiminta ja toiminta-aiheet suhtautumisessa toiseen tiimiin yhteistyökumppanina ja huomionkohteet niissä

Valtaosa toiminta-aikeiden kuvauksista kummassakin tiimissä oli myönteisiä, mikä nähdään suhtautumismallin kolmannen osa-alueen suotuisuusastetta esittävissä ympyräkaavioissa (kuvio 22: 3a). *Markkinointi & viestintä -tiimissä* omaa toimintaa ja toiminta-aikeita liittyen myynnin yhteistyökumppanuuteen kommentoitiin erittäin vähän. Kommentit käsittelivät sosiaalisia tilannetekijöitä (kuvio 22:3b). Toisaalta todettiin, että hyvä keskusteluyhteys puuttui, eikä oikein keksitty keinoja sen parantamiseksi. Toisaalta taas yksittäisissä työtehtävissä keskinäistä yhteistyötä tapahtui.

"Jonkun verran (tapahtuu yhteistyötä osastopalaverin lisäksi). Et mä esim. omassa työssäni käyn aika usein kysymässä myynnin mielipidettä, et jos on joku asia, et miten tää pitää, niin mä käyn kysymässä, et ”tehääks niin tai näin”.”

*Myyntitiimissä* toimintaa kommentoitiin vähän enemmän. Kommenteissa näkökulma oli selkeästi subjektiivinen, painottuen sosiaalisiin tilannetekijöihin (kuvio 22: 3b). Tiimien välisen yhteistoiminnan haasteita kuvattiin luottamuksen puutteena.

Tässä luvussa arvioitiin markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumista toisiinsa yhteistyökumppaneina, eli vertaissuhteita tiimien kesken. Tiimien välillä ei kommentoitu vahvasti liittävää yhteistyökumppanuutta. Suhteiden laatua ja sisältöä määritti ammatillinen jakautuminen. Suhteiden luonne vaikutti samanolaiselta sekä oman tiimin arvioinnissa että naapuritiimin arvioinnissa: myös naapuritiimi-arvioinneissa myyntitiimin suhdetunnetila oli myönteisempi ja markkinointi & viestintä -tiimin vähemmän myönteinen. Arviot kummassakin tiimissä toisistaan olivat toisaalta kriittisiä, toisaalta ponnettomia ja toiminta-aiheet vähäisiä. Kaikenkaikkiaan ne eivät olleet ammatillisten raja-aitojen ylittämistä edistäviä. Huomionkohteet painottuivat vahvasti sosiaalisiin tilannetekijöihin. *Tiimiläisten kokemus naapuritiimistä yhteistyökumppanina ja vertaissuhteiden toimivuus ei toimijoiden kommenttien perusteella tukenut markkinaorientoitumisen kehittymistä.*

## 8.6 Suhtautuminen tiimien ulkoisiin yhteistyökumppaneihin

Tässä luvussa tarkastellaan erikseen markkinointi & ja viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumista tuotekehitysyksikköön yhteistyökumppanina sekä mahdollisia liittäviä, yhdistäviä tai loitontavia seikkoja siinä (luku 8.2, kuvio 16:4). Kuviossa 23 on tätä lukua koskevan aineiston visualisointi.

Yrityksen yksiköistä erityisesti markkinointiyksiköstä oli luontevasti yhteyksiä yrityksen ulkopuolelle asiakkaisiin, mediaan ja muihin oman toimialan toimijoihin. Yrityksen sisällä suhteet markkinointiyksiköstä ulospäin olivat alkaneet aktivoitua,

mikä koettiin myönteisenä, ja sosiaalisen verkoston todellinen ja potentiaalinen laajentuminen arvioitiin tärkeäksi. Tässä tutkimuksessa markkinaorientoitumisen kehittymisen horisontaalinen tarkastelu nosti yhteistyökumppanitarkastelun kohteeksi tuotekehitysyksikön. Yhteydenpidon laadussa ja molemminpuolisessa halukkuudessa yhteydenpitoon oli vuosien varrella tapahtunut huima muutos. Tuotekehitysyksikössä kommentoitiin näitä tiimejä yhteistyökumppaneina seuraavasti:

”Sisäinen yhteistyö toimii huomattavasti paremmin. Näen, että raja-aidat on kuitenkin madaltuneet eri osastojen ja yksiköiden välillä, mikä on hyvä.”

”Tää on nyt ihan fiilistä, että meillä myynti ja markkinointi sais tiiviimmin kommunikoida. Et se pitäis vielä olla. Että myyntiryhmä toimii hyvin yhteen. Ja toi markkinoinninkin organisaatio. Mut et sais vielä (keskenään) tiiviimmäks myynnin ja markkinoinnin.”

”Hitaasti, mutta varmasti (markkinointi & viestintä ja myynti) on hitsautumassa yhdeksi porukaksi tietyllä tavalla.”

Suhteiden aktivoituminen tuotekehityksen kanssa oli tuoretta, sillä uuden toimintamallin elinkaari oli vasta alussa. Tämä lähentyminen koettiin hyvin myönteisenä myös tuotekehitysyksikössä. Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin keskinäisten suhteiden haasteet nähtiin myös näiden tiimien ulkopuolelta.

## Tuntemukset tuotekehitysyksiköstä yhteistyökumppanina

Markkinointiyksikössä tuotekehitysyksikköä pidettiin merkittävänä ja haluttuna yhteistyökumppanina yrityksen sisällä. Aina ei kuitenkaan ollut ollut näin. Monella oli kokemuksia ja muistikuvia siitä, että tuotekehitysyksikössä ei aiemmin välttämättä aina ollut arvostettu markkinointi-, viestintä- ja/tai myyntitoimintoja, eikä aktiivisia suhteita ollut laajasti kehittynyt. Ja koska yhteistyösuhteita ei juurikaan ollut, ei myöskään ollut valmiutta niitä kehittää.

Tuotekehitysyksikköön kohdistuneiden tuntemusten moninaisuutta havainnollistetaan kuvion 23 nelikentissä 1A ja 1B. Ruudukoiden vaaleat sävyt *markkinointi & viestintä -tiimin* kohdalla tarkoittavat sitä, että tuntemukset suhtautumisessa tuotekehitykseen yhteistyökumppanina hajautuivat kaikkiin tunnetila-alueisiin. Miellyttäviä tunnetiloja esiintyi hieman enemmän ja esiin nousi tyytyväisyyttä seesteisyyttä, jopa valppautta. Yhteistyökumppanuus markkinointiyksikön ulkopuolella oli toisaalta koettu ”vapauttavaksi” ja uusi toimintatapa nähtiin tärkeänä. Toisaalta, jos näitä suhteita ei ollut muodostunut, se kuvattiin selvästi henkilökohtaisena pettymyksenä. Taulukkoon 20 on koottu esimerkkejä kummankin tiimin kuvauksista.

Siitä voidaan havaita, että miellyttävää tunnetilaa kuvaavissa kommenteissa ilmeni selkeästi laajempi näköpiiri, kun taas vähemmän miellyttävissä kommenteissa korostui subjektiivisuus.

**Taulukko 20.** Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa tuotekehitykseen yhteistyökumppanina.

	Ei-miellyttävä tunne	Miellyttävä tunne
Korkea energiataso	<i>"Sittenhän meillä on nuo tuotekehitysprosessin alkupalaverit, mutta minä ja muutama kollega emme ole niistä missään!"</i>	<i>"Sitä keskusteluvuorovaikutusta on ihan päivittäin ja tsekkaillaan myyntejä ja tälle."</i>
Matala energiataso	<i>"En voi sanoa tuntevani paljon ihmisiä oman yksikön ulkopuolella."</i>	<i>"Et se on must niinku, et me ollaan sillai kyl lähennytty viime aikoina." "Et se keskustelu tuotekehityksen kanssa tuo sellaista dynamiikkaa tähän organisaatioon."</i>

*Myyntitiimin* osalta kuvion 23: 1A ja 1B valkoiset ruudut havainnollistavat, ettei tiimissä ilmaistu lainkaan ei-miellyttäviä tunnetiloja suhtautumisessa tuotekehitykseen yhteistyökumppanina. Sen sijaan kommenteissa nousivat vahvasti esiin mieluisat tunnetilat ja korkea aktivaatiotaso, innostuneisuus ja ylpeys. Ilmaistiin itseluottamusta ja luottamusta sekä nykyhetkeen että tulevaan. Miellyttävä tunnetila liittyi myös lisääntyneeseen vastavuoroisuuteen tuotekehityksen kanssa. Vireystilaltaan tunnetilat painottuivat energiseen.

## Arviot tuotekehitysyksiköstä yhteistyökumppanina ja niiden huomionkohteet

Tuotekehitysyksikköön kohdistuneiden arvioiden suotuisuusastetta kuvataan kuvion 23 ympyräkaavioissa 2a. *Markkinointi & viestintä -tiimissä* arvioita markkinointiyksikön ulkoisista suhteista esitettiin vähän, mikä osaltaan kuvasti myös vähäisempää tiimin ulkoisten sidosten määrää.<sup>8</sup> Vaikka myönteisiä arvioita oli hieman enemmän, osa koki jäävänsä sivustakatsojaksi. Kommenttien huomio kohdistui selkeästi sosiaalisiin tilannetekijöihin (kuvio 23: 2b).

"Nyt jos puhutaan tän markkinoinnin ja tuotekehitysosaston välillä, ne (suhteet) on hyvällä tasolla. Ja avoimet välit, että voi kysyä. Aina tietää keneltä voi kysyä."

<sup>8</sup> Suhtautumista tuotekehitykseen yhteistyökumppanina kuvaavia arvioita oli markkinointi & viestintä -tiimissä 9 ja myyntitiimissä 14. Toimintaa ja toiminta-aikeita kuvaavien kommenttien määrä oli markkinointi & viestintä -tiimissä 4 ja myyntitiimissä 11 (kuvio 23).



Ja se on mun mielestä hyvä asia. Ja asioitahan suunnitellaan yhdessä tuotekehitysosaston kanssa, mikä on mun mielestä myös hyvä asia."

"Mut mun mielestä me ollaan harmittavan vähän tekemisissä niinkun eri osastojen ihmiset keskenämme. Kun me ei olla kuitenkaan niin valtava organisaatio. Mä en tiedä miten sitä vois niinku."

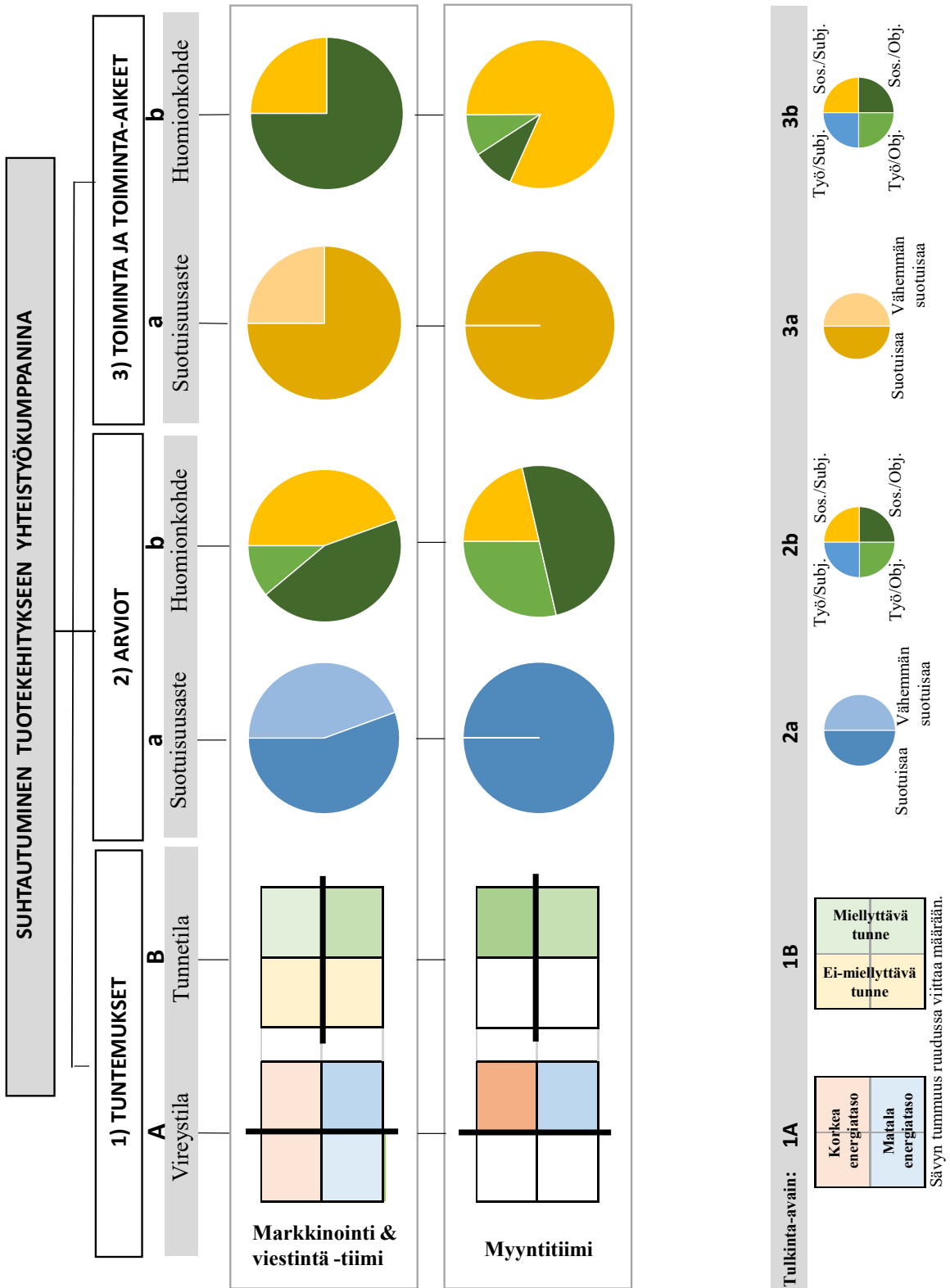
Tuotekehitysyksikköä pidettiin tärkeänä ja kiinnostavana organisaation sisäisenä yhteistyökumppanina, erityisesti *myyntitiimissä*. Kaikki kommentit olivat suotuisia ja yhteistoimintaa tukevia. Yhteistyökumppanuutta arvostettiin, ja sitä kuvattiin vastavuoroisena ja innostavana. Hyviä yhteistyötoimintatapoja oli kehittynyt sekä virallisesti että epävirallisesti. Henkilöiden huomionkohteina olivat pääosaltaan sosiaalisia tekijöitä. Kokonaisuudessaan näkökulmana korostui objektiivisuus. (kuvio 23: 2a ja 2b)

"Se (ketteryys) syntyy siitä, että on parempi kommunikaatio. Ja pystytään tekemään päätöksiä nopeesti, kun tiedetään, kenen pitää olla siinä päätöksentekoryhmässä."

### Toiminta ja toiminta-aiheet suhtautumisessa tuotekehitysyksikköön yhteistyökumppanina ja huomionkohteet niissä

Markkinaorientoitumisen kehittämiseen liittyvä uusi toimintamalli ja prosessi toi markkinointi & viestintä -tiimiläisille ja myyntitiimiläisille mahdollisuuden vahvistaa jo olemassaolevia, tiimirajat ylittäviä suhteita ja luoda uusia. Suhtautumismallin kolmannen osa-alueen ympyräkaaviot kuviossa 23: 3a ja 3b esittävät toimijoiden kaikkein myönteisintä toimintaa ja toiminta-aikeita kuvaavia kommentteja suhteessa yhteistyökumppaniin. Toimintaan liittyvät vähäiset tuotekehitysyksikköä koskevien kommenttien huomionkohteet *markkinointi & viestintä -tiimissä* keskittyivät sosiaalisten tilannetekijöiden ympärille. Oma rooli suhteiden toimivuudessa ja sen merkitys nähtiin myös selkeästi. Tärkeänä suhteiden kehittymiseen vaikuttavana tekijänä nousi esiin myös yhteistyökumppanin toimintatapojen tunteminen.

"Musta se toimii hyvin, ja siinä pitää olla vuorovaikutusta. Pitää aktiivisesti kysyä ja kertoa se toive, et jos on jotain asioita, mitä pitää tietää, he myös kertoo. Uskon, et siihen tulee nyt parannus. Et se ei välttämättä koskaan, koska me ollaan ihmisten kanssa tekemisissä, se on aika tärkeä tietää tiettyjä asioita talon sisäisesti. Miten tiettyjen ihmisten kanssa toimitaan, tai onko jotain toiveita, mistä me ei tiedetä. Tällasii ihan perusasioita. Siis, tuotteistahan me ollaan koko ajan ... ja tiedetään ja näin. Mutta tämmönen inhimillinen puoli."



Kuvio 23. Tiimien suhtautuminen tuotekehitykseen yhteistyökumppanina.

*Myyntitiimin* kehittynyt yhteistyökumppanuus tuotekehityksen kanssa näkyi runsaana ja yksinomaan myönteisenä yhteistoiminnan ja toiminta-aikeiden kuvaamisena. Ympyräkaavion 23: 3b sektorit havainnollistavat, että toiminnassa ja toiminta-aikeissa huomionkohteina korostuivat sosiaaliset tilannetekijät. Näkökulmana subjektiivinen näkökulma oli vahvinta kaikista tarkastelluista yhteistyökumppaniarvioista (vrt. kuviot 20–22). Tuotekehitysyksikölle annettiin avoimesti tunnustusta uuden toimintamallin toteuttamiseen ja toiminnan markkinaorientoitumisen edistämiseen liittyen. Lisäksi kuvattiin tuotekehitysosastojen vastavuoroista aktivoitumista sekä suhteiden vahvistumista, toimivuutta ja keskustelevuutta myyntitiimiin päin.

"Niitä (näytille tuotuja asioita) sitten tässä yhdessä mietitään, että onko ne myyviä ja muuta. Täällä käydään aika paljon (tuotekehityksen alku- ja jatkopalaverien välillä). Et meillä myynnin ihmisillä on kyllä (toimivat suhteet), ainakin tuotekehityspäälliköihin. Osa tuotekehittäjistäkin käy kyllä täällä aina pyörähtämässä."

Uuteen toimintamalliin liittyvä tiedonkulun ongelma nähtiin, ja sitä kommentoitiin jopa vähän itsekriittisestikin. Paremmiin ja huonompiin toimivien suhteiden vaikutukset kohtasivat:

"Mutta kyllähän se pitäis tulla sieltä tuotekehitysyksiköstä kautta linjan, että se tieto tavoittais mahdollisimman monet. Koska tosi usein on markkinoinnin osatopalaverissa, että "mikä, en mä oo kuullukkaan!" Kun me muut ollaan, et "ai etkö, et tästä on puhuttu kaks viikkoo, et muusta ei oo puhuttukaan!". Niinku, että se oletamus, että kaikki tietää, niin se on väärä."

Tässä luvussa tarkasteltiin markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumista markkinointiyksikön ulkopuoliseen yhteistyökumppaniin, tuotekehitykseen. Suhtautuminen oli kaikista tarkasteltavista yhteistyökumppanuuksista myönteisintä, eikä kommenteissa suhteisiin tuotekehityksen kanssa liitetty lainkaan loitontavia seikkoja. Tiimiläisten *yhteistyösuhteiden laatua* ei samalla tavalla määrittänyt neuvonta tai ystävyys kuin tiimisuhteissa, vaan ennemminkin uusi innostunut asiantuntijuussuhde. Suhteiden sisältöä kuvattiin erilaiseksi kuin markkinointiyksikössä ja sille asetettiin odotuksia sekä määrän että laadun suhteen. Suhteiden luonteessa ilmaistiin vahvaa myönteisyyttä ja vireystaso oli korkealla. Huomionkohteena korostuivat sosiaaliset tilannetekijät sekä omasta subjektiivisesta näkökulmasta, että muiden tarkasteluna. *Nämä toimijoiden asiantuntijuutta korostavat yhteistyökumppanisuhteet tuotekehityksen kanssa olivat vahvasti markkinaorientoitumista ja sen kehittämistä tukevia.*

Yleiskuvana luvussa 8 kuvatuista analyyyseistä tapausyrityksen suhteet näyttäytyivät luonteeltaan useimmiten ystävällisinä, positiivisina tai vähintäänkin neutraaleina. Huolimatta vahvasta sitoutumisesta yritykseen läheisessäkin yhteistyössä erot suhtautumisessa tiimien välillä voivat kuitenkin olla selvät. Aineistossa tämä näkyi niin, että myyntitiimissä tunnetila tuotiin esiin selkeästi myönteisenä ja markkinointi & viestintä -tiimissä selkeästi vähemmän myönteisenä. Yllättävänä seikkana erot nousivat esiin vireystila -näkökulmasta: markkinointi & viestintä -tiimissä ilmaistiin korkeaa energiatasoa ja myyntitiimissä matalaa energiatasoa. Myyntitiimin myönteisistä kommentteista valtaosa kohdistui oman tiimin sisäisiin, sitoviin suhteisiin (bonding) sekä koko yksiköstä ulospäin, tuotekehitysyksikköön suuntautuneisiin liittäviin (bridging) suhteisiin (ks. Burt 2000). Markkinointi & viestintä -tiimissä myönteisempi suhtautuminen kohdistui tiimin ja markkinointiyksikön ulkopuolelle. (ks. myös liite 4)

## 9 Yhteistoiminta-analyysi ja -kuvaus tiimitasolla

Tässä luvussa markkinaorientoitumisen mahdollistumista arvioidaan *yhteistoiminnan näkökulmasta* (ks. luku 4.4, taulukko 8). Analyysissä on tarkoituksena tarkastella empiirisen aineiston avulla keskeistä kysymystä: *miten toimitaan yhdessä*. Tapauskuvauksessa (luku 7) johdon näkökulmasta esitetty pitkittäiskuvaus markkinaorientoitumisen kehittymisestä on taustana tiimitason näkemysten ja kokemusten tulkinnalle. Nyt resurssien vaihdantaa *epävirallisessa vuorovaikutuksessa* arvioidaan neuvonta- ja ystäväverkostoissa verkoston toimivuutta kuvaavin kvalitatiivisin mittarein (luku 9.1). Yhteistoimintaa tarkastellaan myös kvalitatiivisesti, suhtautumisena *virallisiin vuorovaikutustilanteisiin*, kuten markkinointiyksikön osastopalaveriin ja tiimipalaveriisiin perusprosessissa sekä uuden prosessin palaverissa (luku 9.2, kuvio 26). Ensin luodaan kokonaiskuva prosessien mukaisesta toiminnasta tarkastelemalla variaatioita suhtautumisessa näihin palaveriisiin (luku 9.2). Tämän jälkeen tiimikohtaisessa tarkastelussa luodaan affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallin osa-alueiden avulla syvempi kuvaus osallistumisesta, resurssien vaihdannasta ja *tietopolkujen* muotoutumisesta (luvut 9.3–9.5). *Tiedon sisältö*, eli sen kerryttäminen, jalostaminen ja hyödyntäminen toiminnassa sekä *tiedon jakaminen* ovat markkinaorientoitumisen mahdollistumisen tarkasteltavia osa-alueita. Tämän lähestymistavan avulla analyysissä luodaan kuvaa siitä, *miten tietopolut rakentuvat ja ovat mahdollistamassa markkinaorientoitumista*. Tulokset kootaan yhteenvetoluvussa 10.2.

### 9.1 Epävirallinen vuorovaikutus markkinointiyksikön sisällä

Aineistosta laadittujen neuvonta- ja ystäväverkostojen rakennetta on kuvattu luvussa 8.1. Tässä luvussa keskitytään *verkostojen toimivuuteen* tietokanavina sekä resurssien epäviralliseen vaihdantaan markkinaorientoitumisen mahdollistumisessa.

## Neuvontaverkoston toimivuus markkinointiyksikössä

Sosiaaliset siteet ja niiden muodostamat verkostot ovat vaikuttava keino osana tiedon luomisen, jakamisen ja omaksumisen kuvaamista ja selittämistä. Yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyvillä rakenteellisilla ja strategisilla muutoksilla on myös vaikutuksia työtehtävien toteuttamiseen. Luvussa 8.1 kuviossa 14 kuvattiin verkoston kokonaisrakennetta, ja miten neuvontaverkostot rakentuivat tarkasteltavassa kohteessa: minkälainen yhteys toimijoilla oli toisiinsa ja keihin oli yhteys, olivatko jotkut yhteydessä muihin vähemmän kuin toiset, tai eivät ollenkaan. Tässä luvussa *neuvontaverkostoa analysoidaan toimijatasolla*.

Tarkasteltava neuvontaverkosto sisältää toimijoiden nimeämät siteet, joiden välityksellä he jakavat työtehtävien toteuttamiseen liittyviä resursseja, kuten tietoa, tukea ja opastusta. Kilduff & Krackhardt (2008) ovat todenneet, että toimija saattaa mainita useampia verkostosidoksia – varsinkin, jos pitää sidosten määrää myönteisenä asiana – kuin hänellä todellisuudessa on. Aineiston analyysissä tällainen piirre nousi joidenkin kohdalla esiin. Myös kävi ilmi, että sidokset, joihin liittyi kielteisiä piirteitä tai kokemuksia, saatettiin jättää kokonaan mainitsematta.

Sosiaalinen verkostanalyysi toteutettiin UCINET 6-ohjelman avulla (Borgatti ym. 2002). *Neuvontasuhteiden kaksisuuntaisuutta pidetään yleisesti vahvojen siteiden tunnusmerkkinä*, sillä ne ovat molemminpuolisesti vahvistettuja (Krackhardt 1992, 216). Aineistossa tiimitasolla markkinointiyksikössä havaitut kaksisuuntaiset vahvat siteet jakautuivat seuraavasti. Myyntitiimiissä ei ollut kaksisuuntaisia eli vahvoja siteitä tiimin sisällä. Vahvat siteet tiimirajojen yli liittivät (bridging) myynnin markkinointitoimijoihin kahdella tasolla: sekä esimiesten kesken, että myös tiimiläisten kesken. Markkinointitoimijoiden kesken kaikki siteet olivat vahvoja ja sitovia (bonding) eli tiimin sisäisiä. Viestintätoimijoiden kesken oli sekä vahvoja että heikkoja siteitä. Viestinnästä markkinointiin oli kaksi vahvaa sidettä, esimieheen. Tuotekehityspalaveriin osallistuvien toimijoiden vahvat siteet olivat viestinnän sisällä, markkinoinnin sisällä ja myynnin ja markkinoinnin välillä. Tuotekehityspalaverien ulkopuolella olevien toimijoiden kesken oli yksikössä vahvoja siteitä vähän: markkinoinnin sisällä ja markkinoinnin ja myynnin välillä. Myynnistä viestinnän toimijoihin ei ollut vahvaa sidettä, ei myöskään markkinoinnista toimijatasolla. (Luku 8.1, kuvio 15)

Taulukossa 21 kootaan yhteen neuvontaverkoston *toimijakohtaiset keskeisyyttä kuvaavat tunnusluvut*.<sup>9</sup> Keskeisyysluvut indikoivat verkostotoimijoiden saavutettavissa olevan potentiaalisen informaation ja resurssien määrää. (Johansson ym. 1995)

<sup>9</sup> *Keskeisyys* viittaa toimijoiden sijaintiin verkoston rakenteessa. Suunnatussa verkostomatriisissa voidaan laskea kaksi erillistä keskeisyysastetta (*degree*). Taulukossa 21 sarakkeet *Muiden raportoima neuvontaluku* ja *Itse raportoitu neuvontaluku* kuvaavat, kuinka monta muiden raportoimaa ja itse raportoitua suoraa yhteyttä yhdellä toimijalla on verkoston muihin toimijoihin. *Välillisyyshuku* (*betweenness*) kuvaa, kuinka monen toimijaparin välisen lyhyimmän polun varrelle toimija sijoittuu. (Johansson ym. 1995) Freeman-keskeisyysluvut on laskettu UCINET 6-ohjelman avulla (Borgatti ym. 2002). Taulukon sarakeotsikko ID on verkostoaineistoon viittaava toimijan tunniste.

**Taulukko 21.** Neuvontaverkoston tunnusluvut.

ID	Muiden raportoima neuvontaluku	Itse raportoitu neuvontaluku	Välillisuus
1	6	1	12.00
2	7	9	32.50
3	4	8	12.16
4	5	5	4.33
5	3	2	0.25
6	5	4	3.50
7	4	2	0.66
8	1	3	0.00
9	0	9	0.00
10	8	1	1.25
11	3	6	0.83
12	7	3	6.50

Tarkasteltava verkostomatriisi oli suunnattu. *Muiden raportoimien neuvontalukujen (indegree)* avulla voidaan arvioida, kenellä toimijoista on tiedollisesti keskeinen rooli työtehtävien suorittamiseen liittyvänä asiantuntijana kyseisessä sosiaalisessa verkostossa ja kuinka merkittävä tämä rooli on. Korkeamman tunnusluvun omaavat koetaan arvokkaammiksi tietolähteiksi. Aineistosta laskettu keskeisyyden tunnusluku ”muiden raportoima neuvontaluku” vaihteli nollan ja kahdeksan välillä. Korkeimmat tunnusluvut (tässä: 7 ja 8), eli tiedollisesti kiinnostavimmat toimijat sijoituivat aineistossa myyntitiimiin, mutta myös markkinointiin. Heidät koetaan luotettavina työhön liittyvän tiedon osalta ja heillä oli kokemusta ja tietotaitoa neuvoa muita ja samalla vaikuttaa muihin. Nämä toimijat olivat suuntautuneet (myös) tämän verkoston ulkopuolelle, siellä keskeisiin toimijoihin ja tämän tutkimuksen kontekstin kannalta arvokkaisiin resursseihin. Heidän välittäjäroolinsa mahdollisti uuden, muita kiinnostavan tiedon liikkumisen markkinointiyksikköön sen ulkopuolelta. Kokonaisaineistossa oli muutama toimija, joita muut kokivat tietolähteekseen vain harvoin tai ei ollenkaan. (Taulukko 21)

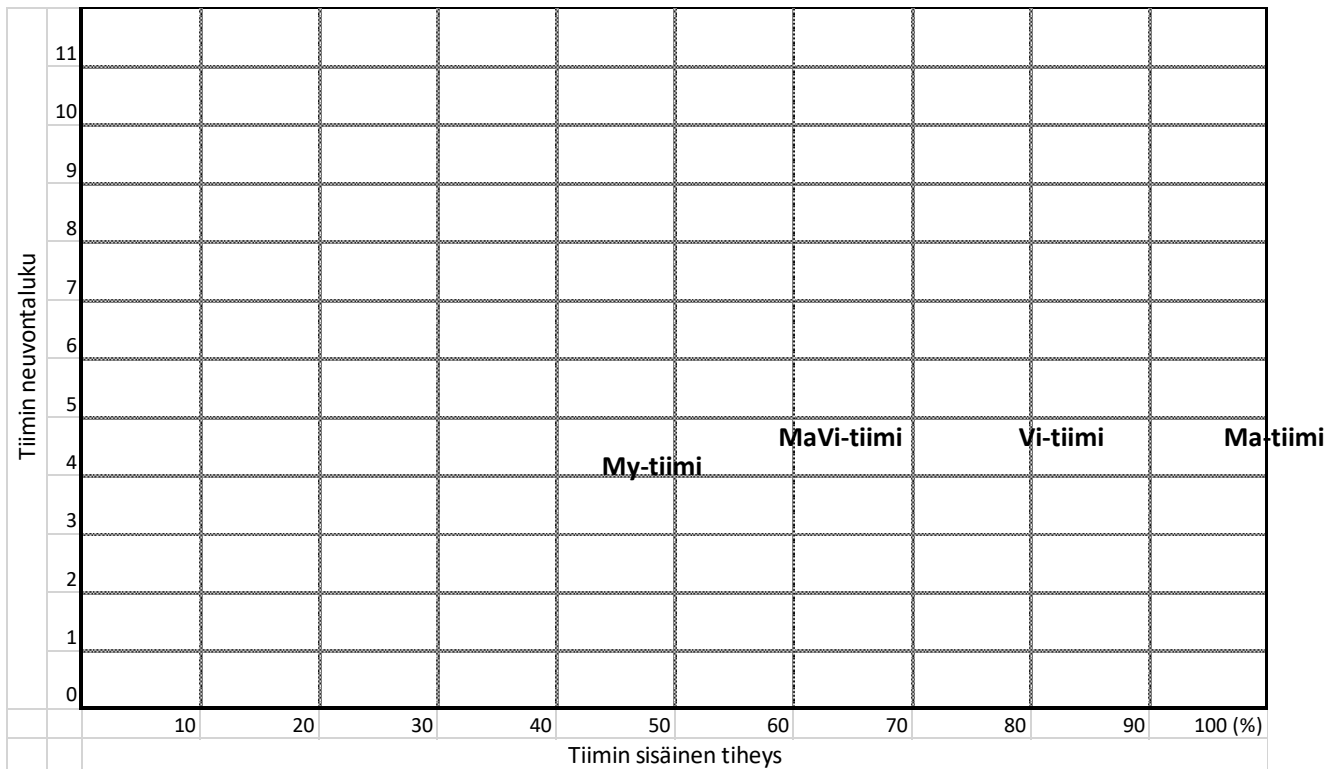
Taulukosta 21 nähdään myös, että tarkasteltavassa verkostossa kaikki hakivat työhön liittyvää tietoa – työssä pärjäämiseen ja työtehtävien onnistumiseen liittyvää tärkeäksi koettua tietoa – edes yhdeltä henkilöltä markkinointiyksikön sisällä. Korkeimmat *itse raportoidut (outdegree) neuvontaluvut*, olivat henkilöillä markkinoinnissa (ei viestinnässä) ja myynnissä, eli heillä oli taipumus tavoitella muita ja samalla vaikuttaa muihin. Puolella toimijoista oli hyvin vähäinen taipumus tavoitella muita.

Yksi keskeisistä tavoitteista hyödyntää verkostopiirrosteoriaa on ”tärkeimpien” toimijoiden tunnistaminen. Pyrkimyksenä on kuvata ja mitata ”toimijan sijainnin” ominaisuuksia sosiaalisessa verkostossa. Osallisuus tekee toimijoista enemmän näkyviä muille toimijoille. (Wasserman & Faust 1994, 169) Tarkasteltavan yksikön neuvontaverkostossa yksi toimija nousi laajasti keskeiseksi toimijaksi, ja hänen *välillisyyksensä* (32.50) oli selkeästi muita korkeampi (taulukko 21). Koska hänellä

oli yhteyksiä verkoston moniin osiin hän saattoi toimia välittäjänä tai muiden toimijoiden suhteiden ja tiedon ohjailijana keskeisen asemansa johdosta. Hänen omissa ja muiden kommenteissa nousi kuitenkin vahvasti esiin kiire työssä, mikä käytännössä vaikutti keskeisen aseman vajaakäyttöön erityisesti tiedon jakamisessa. Kaikissa kolmessa vanhan kokoonpanon mukaisessa tiimikokoonpanossa oli kuitenkin myös sellaisia, joiden asema verkostossa ei korostetusti ollut keskeinen. Tämä selittyi osittain heidän uudistetuilla työrooleillaan ja -tehtävillään, jotka ohjasivat heitä toimimaan aktiivisemmin sekä markkinointiyksiköstä tuotekehitykseen tai muihin toimintoihin päin että yrityksestä ulospäin.

Kuviossa 24 tarkastellaan *neuvontaverkoston toimivuutta tiimikohtaisesti*. Tiimien sisäisen vuorovaikutuksen tiheysarvojen ja tiimien jäsenten keskimääräisten keskeisyysarvojen (muiden raportoima neuvontaluku) avulla kuvataan sitä, millä tavalla tietämystä jaetaan tiimien sisällä ja miten työhön liittyviä neuvoja ja apua tai yhteistyötä välitetään muille koko markkinointiyksikön sisällä (tiimin keskeisyys). (Palonen ym. 2004) Kommunikoinnin useutta tai yksilöidympää neuvontaverkoston tietosisältöä ei tässä verkostanalyysissä käsitelty. Tässä tutkimuksessa ei myöskään arvioitu aktiivisuutta tiedonhankinnassa ja -vaihdossa intranetin ja sähköpostin kautta.





**Kuvio 24.** Tiimien vuorovaikutuksen tiheys ja tiimien keskeisyysaste neuvontaverkostossa.

Tarkastelussa markkinointi & viestintä -tiimin toimijoita arvioidaan kolmella tavalla: uudessa kokoonpanossa yhtenä tiiminä, markkinointitiiminä ja viestintätiiminä. Kuvio 24 esittää koko markkinointiyksikön *tiimien vuorovaikutuksen tiheyttä*: markkinointitiimin (Ma-tiimi) tiheysluku 100 % kertoo, että tiimissä oli keskitytty tiimin sisäiseen neuvontaan. Viestintätiimin (Vi-tiimi) tiheys oli vähän alhaisempi, 83 %, eli neuvonnan osalta yhteyksiä tiimin ulkopuolelle oli hieman. Tarkasteltaessa näitä yhtenä tiiminä (MaVi-tiimi) tiheysluku on alhaisempi (63 %), eli neuvontaa uuden tiimin kesken oli vähemmän kuin erillisinä tiimeinä tarkasteltaessa. Myyntitiimissä (My-tiimi) ei oltu tiimin sisäisen neuvonnan varassa, vaan toimijat työskentelivät itsenäisemmin ja tietoa ja neuvoja saatiin paljon myös markkinointiyksikön ulkopuolelta, tiheysluku oli 47 %. Uuden organisaatorakenteen mukaisten markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin tiheydet olivat lähempänä toisiaan. Tiimien keskeisyys eli *tiimien neuvontaluvut* olivat lähes samalla tasolla, alle keskitason.<sup>10</sup> Toisin sanoen tiimit olivat tiedollisesti lähes yhtä kiinnostaviksi ja luotettaviksi koettuja: niillä ei koettu olevan kovin kiinnostavaa työtehtävien suorittamiseen liittyvää tietoa. (Borgatti ym. 2002; Palonen ym. 2004, 280–283) Toimijoiden kuvaaman

<sup>10</sup> Tiimin neuvontaluku saatiin laskemalla taulukon 21 sarakkeesta *Muiden raportoima neuvontalukujen* tiimikohtaiset keskiarvot. Tiimin sisäinen tiheys laskettiin UCINET 6-ohjelman avulla (liite 7).

neuvontaverkoston rakenteen eheydestä (luku 8.1, kuvio 15) huolimatta *tiimien toimivuus tiedon ja neuvonnan välittämisessä markkinointiyksikön sisällä oli keskinertainen, eikä tieto tiimien sisällä kulkenut kaikkia tyydyttävällä tavalla.*

### Ystäväverkoston toimivuus markkinointiyksikössä

Ystäväverkoston kokonaisrakenne on kuvattu luvun 8.1 kuviossa 15. Siinä kaksisuuntaiset vahvat siteet olivat tiimien sisäisiä. Myynti- ja markkinointitiimissä ystäväverkoston vahvat siteet olivat vallitsevia. Ainoa tiimirajat ylittävä kaksisuuntainen ystäväsidos oli esimiestasolla. Osittain eri henkilöt olivat ystäväverkostossa luotetuimpia kuin neuvontaverkostossa. Yksi toimija oli arvostettu sekä neuvonta- että ystäväverkostossa. Taulukko 22 vetää yhteen ystäväverkoston toimijakohtaiset keskeisyyttä kuvaavat tunnusluvut (ks. alaviite 8, s. 185).

Aineistosta laskettu *muiden raportoima ystäväluku* vaihteli yhden ja viiden välillä ja oli selkeästi alemmalla tasolla kuin neuvontaverkostossa. Koko markkinointiyksikössä selkeästi luotetuin sosiaalisen tuen omaava henkilö oli markkinointi & viestintä -tiimissä. Myynnissä lähes kaikilla vastaanottajakeskeisyystunnusluvut olivat keskenään samalla tasolla, eli tiimissä vallitsi keskinäinen luottamus myös epävirallisella tasolla. Markkinointitiimissä vahvat siteet olivat vallitsevia. Yhdellä toimijoista oli vain yksi yksisuuntainen sidos ystäväverkostossa.

*Itse raportoidun ystäväluvun mukaan* kolmasosalla oli eniten taipumusta tavoitella muita ystävinä. Lähes kaikki näistä tavoittelivat muita neuvontaverkostossa tätäkin aktiivisemmin. Neljän toimijan väliset siteet olivat kaksisuuntaiset sekä neuvonta- että ystäväverkostossa. Yksi ystäväsidos ei ollut side neuvontaverkostossa. Kaksisuuntaisista ystäväsidoista puolet oli tuotekehityspalavereihin kuuluvien välillä. (Borgatti ym. 2002)

**Taulukko 22.** Ystäväverkoston tunnusluvut.

ID	Muiden raportoima ystäväluku	Itse raportoitu ystäväluku	Välillisuus
1	2	1	6.50
2	2	5	19.00
3	3	4	21.50
4	1	2	10.00
5	1	2	0.00
6	5	1	18.00
7	1	0	0.00
8	3	2	5.00
9	1	1	0.00
10	3	4	23.00
11	3	4	19.50
12	3	2	6.50

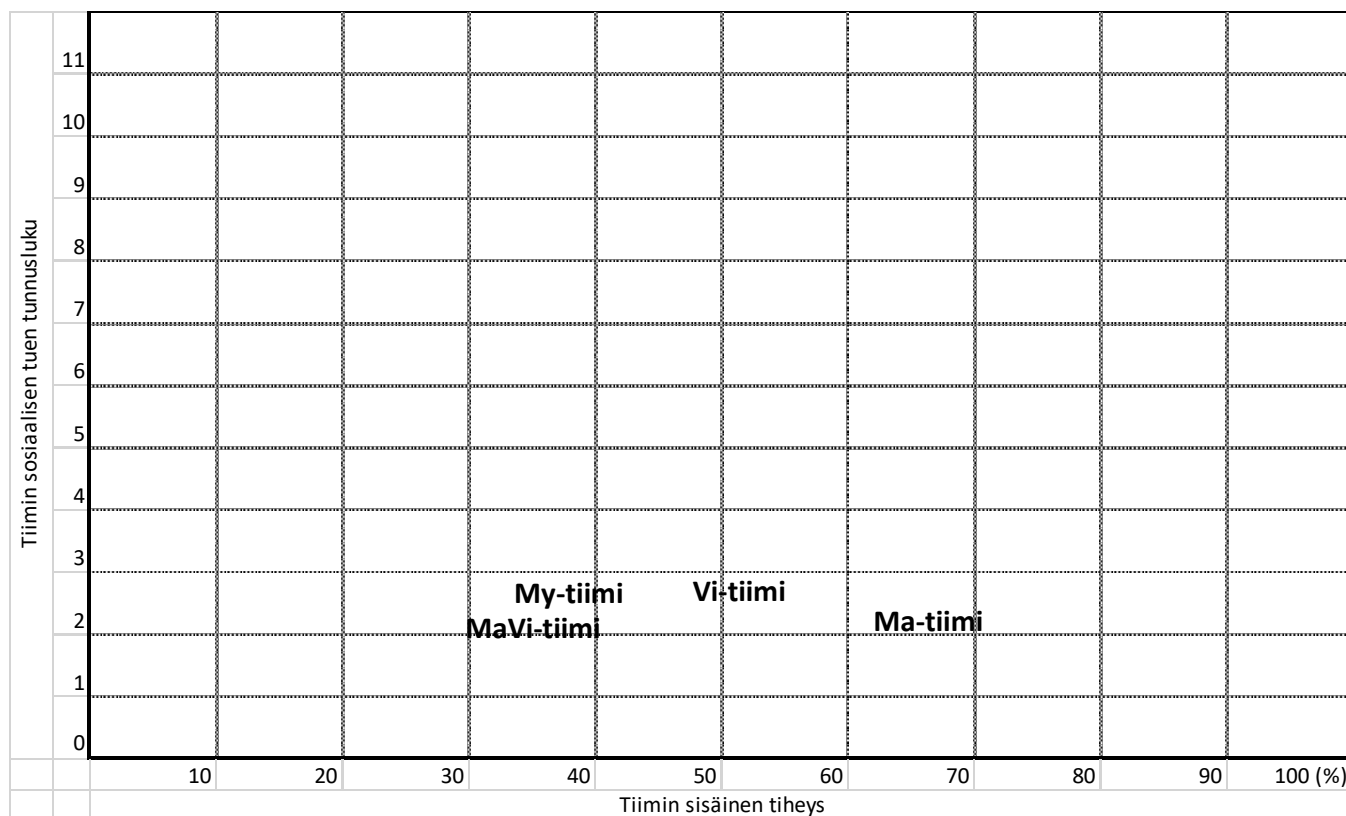
*Välillisyyys*-tunnuslukujen mukaiset keskeisimmät asemat yksikön ystäväverkostossa löytyivät myynnissä ja markkinoinnissa, eli näillä toimijoilla oli yhteyksiä verkoston moniin osiin. Neljäsosa koko markkinointiyksiköstä ei ollut ystäväverkostossa lyhimmän polun varrella kehenkään toimijaan. (Taulukko 22)

Ystäväverkostossa tiimien sisäisten tiheysarvojen ja tiimien jäsenten keskimääräisten keskeisyysarvojen (muiden raportoima ystäväluku) avulla voidaan arvioida sosiaalisen tuen välittämistä tiimien sisällä. Kuvioista 25 voidaan havaita, että ystäväverkoston vuorovaikutuksen tiheys sekä keskeisyysaste olivat selkeästi alhaisemmat kuin neuvontaverkostossa. Tämä viittaa siihen, että tarkasteltavissa tiimeissä ja tiimien kesken sosiaalisen tuen saaminen koettiin vähäiseksi.

Kuvio esittää koko markkinointiyksikön tiimien vuorovaikutuksen tiheyttä ystäväverkostossa. Tiimien sisäiset tiheysarvot kertovat, että vanhassa markkinointitiimissä sosiaalisen tuen välittäminen tiimissä oli selkeintä (tiheysluku 67 %), vanhassa viestintätiimissä keskitasolla (50 %) ja myyntitiimissä tätä alemmalla tasolla (37 %). Tiheysarvojen taso kertoo siitä, että sosiaalista tukea saatiin paljon oman tiimin ulkopuolelta, tai jopa yrityksen ulkopuolelta. Uudessa markkinointi & viestintä -tiimin kokoonpanossa tiheysarvo oli alhaisin (33 %). Tämä kuvaa sitä, että uutta tiimikokoonpanoa ei vielä koettu sosiaalisesti läheiseksi. (Liite 7)

Tässä luvussa analysoitiin *epävirallista yhteistoimintaa* toimijoiden omaehtoisena, ei aikaan sidotun osallistumisen tarkasteluna. Suhdeverkostojen toimivuus työtehtävien suorittamiseen liittyvän tiedon ja neuvojen osalta ja sosiaalisen tuen jakamisen osalta tiimeissä ja tiimien kesken oli keskinkertaisella tai sitä alemmalla tasolla, eikä selvästikään toiminut kaikkia tyydyttävällä tavalla. Tällä ei ollut markkinaorientoitumisen mahdollistumiseen selkeää tukea.

Seuraavissa luvuissa 9.2–9.5 kuvataan tiimitason *virallista yhteistoimintaa* palaverissa tiimiläisten omiin kokemuksiin ja havaintoihin pohjautuen.



**Kuvio 25.** Tiimien vuorovaikutuksen tiheys ja tiimien keskeisyysaste ystäväverkostossa.

## 9.2 Yrityksen sisäiseen viralliseen vuorovaikutukseen suhtautumisen piirteiden tarkastelu

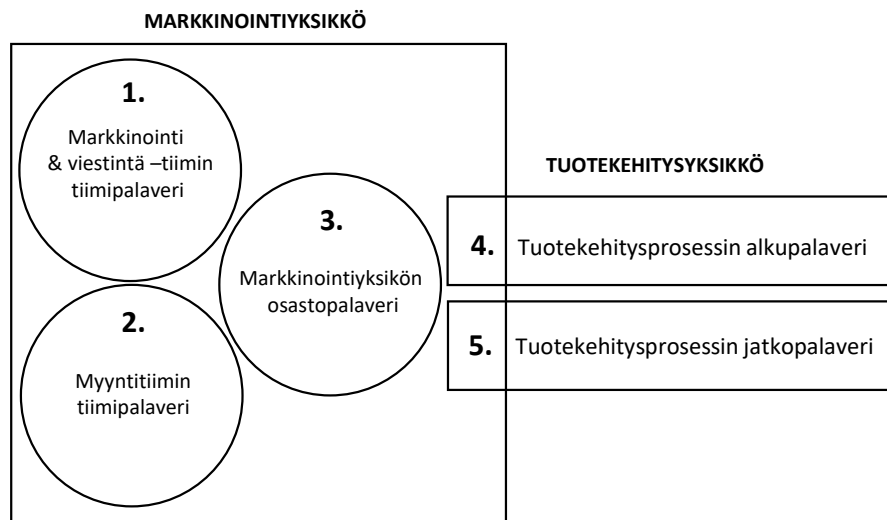
Seuraavaksi yhteistoimintaa arvioidaan prosessien mukaisena osallistumisena ja toimintana. Tämän luvun tarkastelussa hyödynnetään kolmiosaisesta affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallista luotua analyysiketjua (luku 8.2, kuvio 17). Tavoitteena on luoda kuvaa yhteistoimintaan suhtautumisen monimuotoisuudesta. Tapausyrityksessä virallisia palavereja oli paljon, joista tarkastelun kohteiksi valikoitui viisi säännöllisesti toistuvaa palaveria. Nämä esitetään kuviossa 26.

Palavereista markkinointiyksikön sisäiset palaverit (1–3) kuuluvat toiminnan *perusprosessiin* ja yli yksikkörajojen muodostetut palaverit (4 ja 5) *uuteen prosessiin*.

- *Tiimien sisäinen* virallinen vuorovaikutus (1 ja 2): markkinointi & viestintä -tiimiläisten ja myyntitiimiläisten arviot yhteistoiminnasta omissa tiimipalavereissa (luku 9.2, taulukko 23 ja luku 9.3).
- *Tiimien välinen* virallinen vuorovaikutus markkinointiyksikön osastopalaverissa (3): markkinointi & viestintä -tiimiläisten ja myyntitiimiläisten arviot yhteistoiminnasta markkinointiyksikön osastopalaverissa (luku 9.2, taulukko 24 ja luku 9.4).

- *Tiimien ulkoinen virallinen vuorovaikutus markkinointiyksikön ulkopuolella (4):* markkinointi & viestintä -tiimiläisten ja myyntitiimiläisten arviot yhteistoiminnasta tuotekehitysprosessin alkupalaverissa (luku 9.2, taulukko 25 ja luku 9.5).
- *Tiimien ulkoinen virallinen vuorovaikutus markkinointiyksikön (5):* markkinointi & viestintä -tiimiläisten ja myyntitiimiläisten arviot yhteistoiminnasta tuotekehitysprosessin jatkopalaverissa (luku 9.2, taulukko 25 ja luku 9.5).

Perusprosessin palaverieita kuvaavien taulukoiden 23 ja 24 sekä uuden prosessin palaverieita kuvaavan taulukon 25 tulkinta-avain on kuvattu luvussa 8.2, taulukossa 16. Taulukot demonstroivat kvalitatiivista ryhmittelyä suhteiden erilaisten piirteiden havaitsemiseksi, eivät kvantitatiivista määrittelyä. Näiden taulukoiden väritys liittyy myönteinen/kielteinen- ja aktiivinen/passiivinen-ääripäiden esiintyvyyden tarkasteluun, eikä välttämättä kuvaa suhtautumisen piirteiden suurinta tai pienintä painotusta.<sup>11</sup>



**Kuvio 26.** Tarkasteltavat viralliset vuorovaikutustilanteet.

<sup>11</sup> Taulukossa 23 tiimikohtaisessa tarkastelussa  $n=5$ . Taulukoissa 24 ja 25 tarkastellaan sekä markkinointi & viestintä -tiimiä että myyntitiimiä yhdessä, siten  $n=10$ . Taulukossa 25 (tuotekehityksen jatkopalaveri)  $n=9$ .

**Taulukko 23.** Variaatiot tiimien suhtautumisessa omiin tiimipalaveriin tunnetilan ja vireystilan mukaan tarkasteltuna.

## Yhteistoiminta markkinointi & viestintä –tiimin tiimipalaverissa

Suhtautuminen markkinointi & viestintä -tiimin tiimipalaveriin			
TUNTEMUKSET tunnetilan mukaan	ARVIOT JA TOIMINTA		
	Suotuisia kommentteja	Vähemmän suotuisia kommentteja	Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja
Miellyttävä tunne	0	0	0
Ei-miellyttävä tunne	0	1	4

Suhtautuminen markkinointi & viestintä -tiimin tiimipalaveriin			
TUNTEMUKSET vireystilan mukaan	ARVIOT JA TOIMINTA		
	Suotuisia kommentteja	Vähemmän suotuisia kommentteja	Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja
Korkea energiataso	0	1	1
Matala energiataso	0	0	3

## Yhteistoiminta myyntitiimin tiimipalaverissa

Suhtautuminen myyntitiimin tiimipalaveriin			
TUNTEMUKSET tunnetilan mukaan	ARVIOT JA TOIMINTA		
	Suotuisia kommentteja	Vähemmän suotuisia kommentteja	Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja
Miellyttävä tunne	2	0	2
Ei-miellyttävä tunne	0	0	1

Suhtautuminen myyntitiimin tiimipalaveriin			
TUNTEMUKSET vireystilan mukaan	ARVIOT JA TOIMINTA		
	Suotuisia kommentteja	Vähemmän suotuisia kommentteja	Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja
Korkea energiataso	0	0	0
Matala energiataso	2	0	3

Kaiken kaikkiaan erilaisia variaatioita suhtautumisessa tarkasteltaviin virallisiin yhteistoimintatilanteisiin oli aineistossa selvästi vähemmän kuin suhtautumisessa yhteistyökumppaneihin. Taulukossa 23 kuvataan markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin

suhtautumisen variaatioita omiin tiimipalaverihinsa. Markkinointi & viestintä -tiimiläisten kommenteissa suhtautumista omaan tiimipalaveriin kuvattiin ei-miellyttävänä tunnetilana. Suhtautuminen oli hämmentynyttä, jopa selkeästi kielteistä. Vireystilan mukaan tarkasteltaessa suhtautumisen piirteitä avautui lisää. Vaikka matala energiataso korostuikin, siihen liitettiin sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja ja toiminta-aikeita. Korkea vireystila ilmensi tarmokkuutta ja innostuneisuutta.

Myyntitiimiläisten suhtautumista omaan tiimipalaveriin kuvattiin puolestaan selkeästi miellyttävän tunnetilan kautta. Esiin nousi kolmenlaista suhtautumista, myös selkeästi myönteistä sekä rakentavaa. Tiimin yhteistoiminnassa nähtiin hyviä ja huonoja puolia ja niihin suhtauduttiin rakentavasti. Myönteisyydestä huolimatta vireystilan mukaan tarkasteltaessa ilmeni vain matalaa energiatasoa. Tähän ponnettomuuteen liittyi kuitenkin myönteisyyttä ja kiinnostuneisuutta.

Taulukko 24 kuvaa kummankin tiimin koottua suhtautumista markkinointiyksikön osastopalaveriin. Siinä korostuu selkeästi ei-miellyttävä tunnetila.

**Taulukko 24.** Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin yhteenlaskettu suhtautuminen markkinointiyksikön osastopalaveriin ensin tunnetilan, sitten vireystilan mukaan tarkasteltuna.

### Yhteistoiminta markkinointiyksikön osastopalaverissa

Suhtautuminen markkinointiyksikön osastopalaveriin			
TUNTEMUKSET tunnetilan mukaan	ARVIOT JA TOIMINTA		
	Suotuisia kommentteja	Vähemmän suotuisia kommentteja	Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja
Miellyttävä tunne	1	0	2
Ei-miellyttävä tunne	0	0	7

Suhtautuminen markkinointiyksikön osastopalaveriin			
TUNTEMUKSET vireystilan mukaan	ARVIOT JA TOIMINTA		
	Suotuisia kommentteja	Vähemmän suotuisia kommentteja	Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja
Korkea energiataso	0	0	5
Matala energiataso	1	0	4

Hämmentyneen suhtautumisen lisäksi oli myös selkeästi myönteistä sekä rakentavaa suhtautumista. Vireystilan mukaan tarkasteltuna suhtautumista kommentoitiin monimuotoisemmin, jakautuen sekä korkeaan että matalaan energiaan. Energialtaan koettiin toisaalta ponnetonta täsmentymättömyyttä, toisaalta innostusta, kiinnostusta ja valmiutta reagoimiseen.

Markkinointi & viestintä - ja myyntitiimin yhteinen suhtautuminen kumpaankin uuden prosessin palaveriin oli kokonaiskuvana hyvin myönteinen. Tämä on koottu taulukkoon 25. Tuotekehitysprosessin alkupalaveriin suhtautumisen kirjo oli monivivahteista ja variaatioita oli eniten kaikista palavereista sekä tunne- että vireysulottuvuudessa. Suhtautumisessa esiintyi sekä selkeästi myönteistä ja kielteistä suhtautumista, että rakentavaa ja hämmentynyttä. Myös vireystilan mukaan tarkasteltaessa ilmeni sekä selkeästi energistä ja vähemmän energistä, että innostunutta ja kiinnostunutta.

Vaikka eri variaatioita suhtautumisessa tuotekehitysprosessin jatkopalaveriin oli tässä tarkastelussa vain kahdenlaisia, niissä oli kiteytetyn myönteinen painotus. Tämän johdosta suhtautuminen oli miellyttävän rakentavaa ja sekä hyvät että huonot puolet nähtiin ja nostettiin kehityskohdiksi. Tiimien yhteinen energiataso painottui selkeästi ponnettomaan.

Tämän analyysin avulla oli mahdollista tarkastella virallista, prosessien mukaista yhteistoiminnan dynamiikkaa monimuotoisemmin kuin vain positiivinen/negatiivinen-kahtiajakona. Yhteenvetona voidaan todeta, että myönteisyys korostui suhtautumisessa myyntipalaveriin sekä kumpaankin tuotekehitysprosessiin palaverityyppiin. Matala energiataso nousi kaikkia tarkasteltuja vuorovaikutustilanteita määrittäväksi piirteeksi. Markkinointiyksikön osastopalaverin ja tuotekehitysprosessin alkupalaverin osalta vireystila jakautui tasaisesti, mutta kumpaankin kohdistettiin selkeästi passiivista suhtautumista. Tilanteet, missä matalaan energiatasoon liittyi suotuisia arvioita ja toimintaa tai toiminta-aikeita, voidaan tulkita tyytyväisyydeksi tilanteeseen, jolloin tarvetta kritiikille ei ollut syntynyt. Kaiken kaikkiaan erilaisten vuorovaikutustilanteisiin suhtautumisen piirteiden jakautuminen tunnetilan osalta oli lähes tasan myönteiseen ja vähemmän myönteiseen. Täysin myönteistä suhtautumista oli hieman enemmän kuin täysin kielteistä.

Seuraavissa luvuissa 9.3–9.5 suhtautumisen vaihtelua yrityksen sisäisiin virallisiin vuorovaikutustilanteisiin tarkastellaan suhtautumisen kolmiosaisen mallin osalualue kerrallaan. Analyysi toteutettiin markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin osalta erikseen. Kommenttien sisällön tarkempi käsittely mahdollisti myös tietopolkujen kehittymisen tarkastelun. Arvioiden ja toiminta-aikeiden osalta käsiteltiin myös sitä, mihin toimijan oma huomio niitä koskevissa kommentteissa kohdistui (kuvio 11). Ensin tarkastelu toteutettiin tiimien sisäisissä palavereissa, minkä jälkeen arvioitiin suhtautumisen kuvausta tiimien välisessä vuorovaikutuksessa markkinointiyksikön osastopalaverissa. Lopuksi analysoitiin tiimiläisten virallisia vuorovaikutustilanteita markkinointiyksikön ulkopuolella uuteen toimintamalliin kuuluvissa tuotekehitysprosessin palavereissa.



**Taulukko 25.** Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin yhteenlaskettu suhtautuminen tuotekehitysprosessin alku- ja jatkopalaveriin tunnetilan ja vireystilan mukaan tarkasteltuna.

## Yhteistoiminta tuotekehitysprosessin alkupalaverissa

Suhtautuminen tuotekehitysprosessin alkupalaveriin			
TUNTEMUKSET tunnetilan mukaan	ARVIOT JA TOIMINTA		
	Suotuisia kommentteja	Vähemmän suotuisia kommentteja	Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja
Miellyttävä tunne	3	0	3
Ei-miellyttävä tunne	0	2	2

Suhtautuminen tuotekehitysprosessin alkupalaveriin			
TUNTEMUKSET vireystilan mukaan	ARVIOT JA TOIMINTA		
	Suotuisia kommentteja	Vähemmän suotuisia kommentteja	Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja
Korkea energiataso	2	0	3
Matala energiataso	1	2	2

## Yhteistoiminta tuotekehitysprosessin jatkopalaverissa

Suhtautuminen tuotekehitysprosessin jatkopalaveriin				
TUNTEMUKSET tunnetilan mukaan	ARVIOT JA TOIMINTA			
	Suotuisia kommentteja	Vähemmän suotuisia kommentteja	Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja	n/a
Miellyttävä tunne	0	0	7	1
Ei-miellyttävä tunne	0	0	2	

Suhtautuminen tuotekehitysprosessin jatkopalaveriin				
TUNTEMUKSET vireystilan mukaan	ARVIOT JA TOIMINTA			
	Suotuisia kommentteja	Vähemmän suotuisia kommentteja	Sekä suotuisia että vähemmän suotuisia kommentteja	n/a
Korkea energiataso	0	0	2	1
Matala energiataso	0	0	7	

## 9.3 Suhtautuminen yhteistoimintaan tiimien sisäisessä virallisessa vuorovaikutuksessa

Tässä luvussa tarkastellaan markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumista vuorovaikutukseen *perusprosessiin* kuuluvissa *omissa tiimipalaverissa* ja mahdollisia kokoavia tai lähentäviä (bonding) seikkoja tiimien sisällä (luku 9.2, kuvio 26: 1 ja 2). Tiimipalaverit oli aikataulutettu pidettäviksi viikottain. Analyysin visualisointi esitetään kuviossa 27. Kuvioden 27–30 värikoodien tulkinta-avain esitetään luvun 8.3 kuviossa 19. Kuvioden jaottelu pohjautuu kuvioon 7, luvussa 6.4.2.

### Tuntemukset tiimipalaverissa

Suhtautumismallin ensimmäisen osa-alueen nelikentät 1A ja 1B kuviossa 27 havainnollistavat selkeät erot tunnetilassa ja vireystilassa markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa yhteistoimintaan omista tiimipalaverissa. *Markkinointi & viestintä -tiimin* tiimipalaverien aikaansaamissa tuntemuksissa näkyi sekä korkeaa että matalaa energiatasoa (1A). Ruutujen värit osoittaa, että tunnetila asetui vähemmän mieluiseksi alueelle painottuen ruutuun ”matala energiataso, ei-miellyttävä tunne (1B). Tunnetilassa korostui toisaalta väsähtyneisyys, pettymys, jopa ulkopuolisuus, toisaalta hermostuneisuus (ks. luku 8.3, kuvio 18). Työtehtävien seuranta nousi keskeiseksi palaverin sisällöksi ohi yhteisen kokoontumisen merkityksen. Turhautumista aiheutti yhteisen pohdiskelun ja työtehtäviä hyödyttävän konkretian puuttuminen tiimipalaverissa. Myös se, että palavereja oli jäänyt kiireen vuoksi pitämättä näkyi matalana vireystasona ja vaikutti osaltaan sitoutumiseen.

*Myyntitiimissä* energiatasoltaan mielialat asettuivat vaimeaan ja ponnettomaan (1A), kuitenkin pääosin tunnetilaltaan miellyttävään (1B). Mielialoissa näkyi rauhallista tyytyväisyyttä, tyyneyttä, seesteisyyttä ja rauhallisuutta. Toisaalta ilmeni myös saman tyyppistä toimintatapoihin liittyvää turhautumista ja voimattomuutta kuin markkinointi & viestintä -tiimin palaverissa. Taulukkoon 26 on koottu eri tuntemuksia kuvaavia kommentteja.<sup>12</sup>

Sitaattiesimerkkiruudukosta nähdään, että kummassakaan tiimissä ei esitetty yhtään myönteistä korkean energian tuntemusten kuvausta. Tutussa vuorovaikutusympäristössä saatetaan herkemmin esittää kriittisyyttä tai kielteisiäkin kommentteja.

<sup>12</sup> Luvussa 9 esiin nostetut sitaattiesimerkit ovat ilman anonymisointitunnisteita haasteltavien tunnistettavuuden välttämiseksi.

**Taulukko 26.** Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa omiin tiimipalavereihinsa ja yhteistoimintaan niissä.

	Ei-miellyttävä tunne	Miellyttävä tunne
Korkea energiataso	<i>"Mut meillä on kaikilla varmaan se vika, et ajatukset pyörii ja on kiireinen olo ja silloin, jos on semmonen fiilis, niin "äkkiä nyt, et päästään eteenpäin"."</i>	-
Matala energiataso	<i>"Mutta aika vähän semmosta (yhteistä pohdiskelua) on. Et siellä käydään läpi asioita, mitä on meneillään." "Kun ne niin helposti menee siihen ihan samaan kaavaan. Ensin katotaan luvut ja sit kysytään, et onks meillä jotain."</i>	<i>"Niitä on ollut aina. Se ei ole sinänsä se toimintatapa muuttunut hirveesti. Ihmiset on vaihtuneet lähes kauttaaltaan, mutta tiimipalaveri vaan pysyy."</i>

### Arviot ja huomionkohteet tiimipalavereista

Omiin tiimipalaveriinkin kohdistuneiden arvioiden jakautuminen esitetään kuvion 27 toisessa osa-alueessa. Ympyräkaavio 2a esittää *markkinointi & viestintä -tiimiläisten* arvioineen omia tiimipalaveriaan selkeästi vähemmän suotuisasti.

"Just se, et niitä asioita mennään niin hirveellä vauhdilla ja me ei ehditä miettimään."

Ympyräkaavion 2b sektorit havainnollistavat kommenttien huomionkohteena olleen valtaosin työhön liittyvät tilannetekijät: palaverin sisältö, toiminnan koordinointi sekä palavereissa ja työssä yleisemminkin koettu kiireen tuntu.<sup>13</sup> Tiimipalavereissa ei ollut agendaakaan eikä memoa ja niiden koettiin toimivan vain osittain ja ajoittain tyydyttävästi markkinatiedon jakamisessa. Siellä välittyvää tietoa ei koettu merkityksellisenä, poikkeuksena mainittiin mediaa koskeva info. Haastatteluissa esiin nousi toistuvasti odotuksia välitettävän tiedon sisällöstä. Esimerkiksi mainittiin, ettei tuotekehityspalaverin alkupalaverista muistettu jakaa tietoa muulle tiimille.

Näissä tiimipalavereissa keskeisenä tavoitteena oli uuden markkinoinnin ja viestinnän yhteisen tiimikokoonpanon sosiaalinen lähentyminen. Tiimiläiset itse toivoivat paljon enemmän yhteisten asioiden puimista, yhteistä suunnittelua ja pohdintaa, pidemmän aikavälin näkemystä sekä myös omasta työarjesta poikkeavaa ja sitä täydentävää sisältöä. Tarkoitus ja toiveet eivät täysin kohdanneet käytännössä.

"Ja mä toivoisin, et me katottais kerralla vähän pidemmälle ja mitä mikäkin vaatii, ja näin."

<sup>13</sup> Huomionkohteiden kuvaus esitetään luvussa 6.4.2, kuviossa 10. Tunnetilakehämallin kuvaaminen nelli-kenttänä havainnollistetaan luvussa 8.3, kuviossa 18.

Lopputulena, markkinointi & viestintä -tiimin tiimipalaveri ei toiminut tiimin sisäisten suhteiden luonnetta kehittävästi, eikä lisännyt keskinäistä luottamusta tai sitoutumista. Siten se ei lähentänyt markkinointi- ja viestintätoimijoita, eikä lisännyt keskinäistä sosiaalista vaihdantaa.

*Myyntitiimiläisten* omaa tiimipalaveriaan kuvaavissa arvioissa painottui ympyräkaavion 2a mukaisesti myönteisyys. Myös heillä huomioiden näkökulma oli objektiivinen ja huomionkohde työhön liittyvissä tilannetekijöissä ja toimintatavoissa (2b). Yleisesti toivottiin enemmän keskustelua hiljaisen myyntilukujen katsomisen sijaan, ideointia ja muutoksiin liittyvien vaikutusten pohtimista, kollegojen kertomuksia onnistumisista, jopa erillisiä ideointimyyntipalavereita. Koska asiakaskenttää ja sitä koskevia muutoksia koskeva tieto aidosti kiinnosti kaikkia myyntitiimissä, niin sen kuvattiin tulevan tiimiin aina ”tavalla tai toisella”.

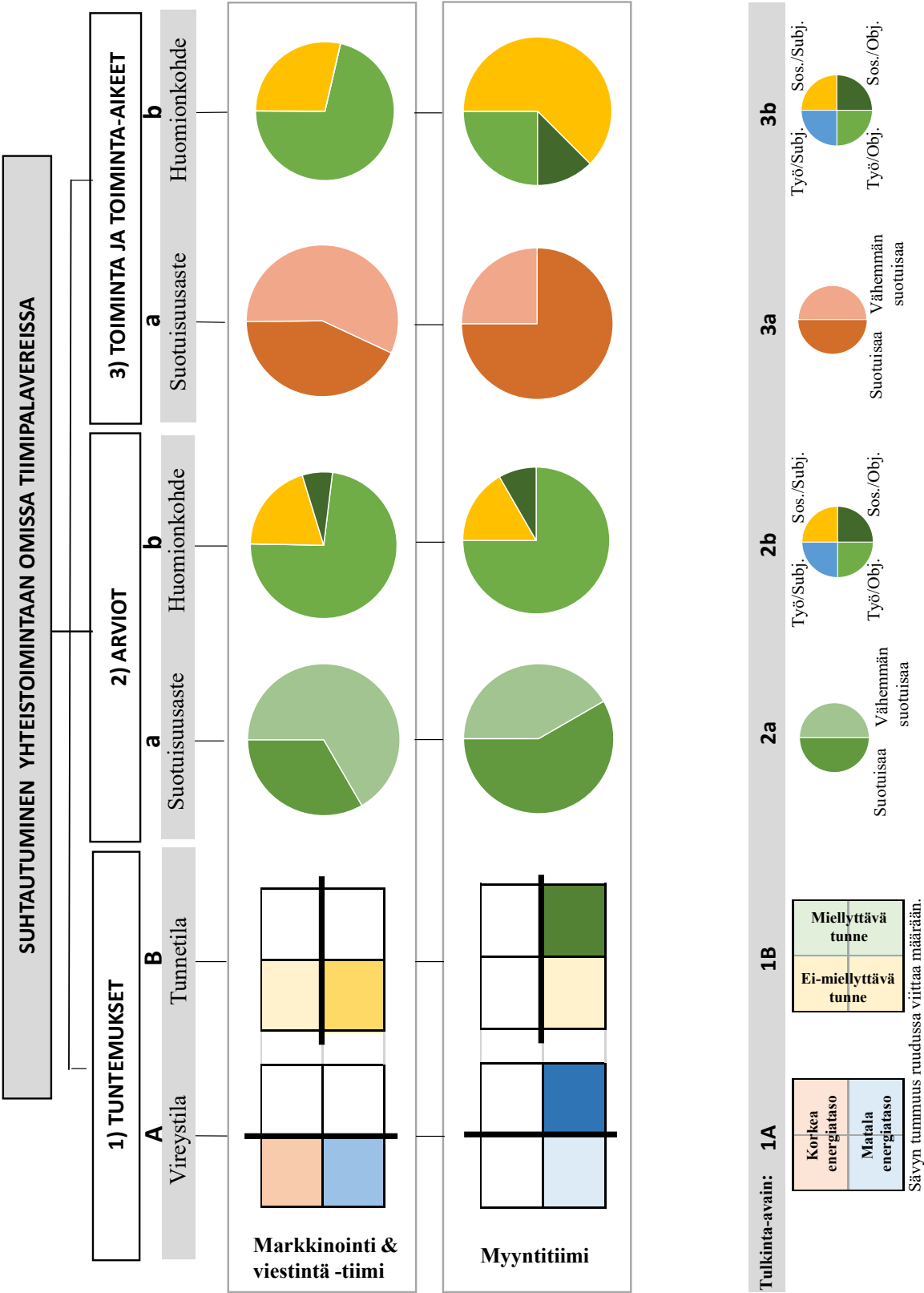
”No, mun pitäis ainakin saada niistä (toimintaympäristömuutoksista) tietoa meidän myyntiryhmän kokouksissa. ... Jos on joku jakelukanava muuttunut tai muuta, niin kyl siitä puhutaan myyntitiimin palaverissa.”

### Toiminta, toiminta-aiheet ja huomionkohteet tiimipalaveriinkin liittyen

Suhtautumismallin kolmannen osa-alueen ympyräkaaviot kuvaavat suhtautumisen toiminnallista osaa näissä viikottain kokoontuvissa tiimipalavereissa (kuvio 27). Tiimipalaveriinkin liittyviä toiminta-aikeita kuvattiin hyvin vähän, mikä osaltaan kuvasti jonkinlaista innottomuutta tiimipalavereita kohtaan.<sup>14</sup> Vaikka yhteistoimintaa *markkinointi & viestinnän tiimipalaverissa* kommentoitiinkin ympyräkaavion 3a:n mukaan vähemmän suotuisasti ja turhautumisessa saattoi ilmetä yhteistoimintaa heikentäviä piirteitä, haluttiin kuitenkin ajatella myös yhteistoimintaa edistäviä mahdollisuuksia ja odotuksia ja ehdotuksia esitettiin. Kommentit liittyivät vahvasti työhön liittyviin tilannetekijöihin (3b).

”Siitä ei ole kenellekään mitään iloa (että luettelen omaa viikkokalenteriani), siks mä joskus sanon, ”etteioo mitään”. Et se ei tarkoita, etten mä tee mitään, mut must se on vaan niinku turhaan niitä. Et meidän pitäis miettiä, mitkä ovat niitä oleellisia asioita.”

<sup>14</sup> Suhtautumista tiimien sisäiseen yhteistoimintaan virallisessa vuorovaikutuksessa kuvaavia arvioita oli markkinointi & viestintä -tiimissä 15 ja myyntitiimissä 12. Toimintaa ja toiminta-aikeita kuvaavien kommenttien määrä oli markkinointi & viestintä -tiimissä 7 ja myyntitiimissä 8 (kuvio 27).



Kuvio 27. Tiimiläisten suhtautuminen yhteistoimintaan omista tiimipalavereissa.

”Kun pitäis enemmän käydä kiinni niihin keisseihin ... siinä vois yhdessä paneutua pariin kolmeen sellaseen tulevaan tuotteeseen, mitkä on tärkeitä ja sitten erilaisia näkökulmia siihen, et me saatais siinä palaverissa kokonaiskäsitys niistä tuotteista, mitkä on ykkösiä (tulevissa toimenpiteissä).”

*Myyntitiimissä* toiminta-aikomukset olivat selkeästi suopeampia, vaikka arvioissa palaverin sisältöä vielä vähän kritisoitiin (3a). Tiimissä koettiin, että itse oli voitu konkreettisesti vaikuttaa tiimipalaverin toimivuuteen ja omaa ääntä on kuultu. Tähän vaikutti osaltaan se, että omien kehitysehdotusten mukaista uudistamista oli palaverin toimintatavoissa jo otettu käyttöön.

”Ne tiimipalaverit oli aikaisemmin tunnin mittaisia ja ne oli maanantaisin. Nyt ne on tiistaisin. Ja sit se lyhennettiin kolmeen varttiin, mikä on myös ollu hyvä ja se on tehostanut sitä.”

Näkökulma kommenttien huomionkohteissa oli kaavion 3b sektoreiden mukaisesti selvästi enemmän subjektiivinen ja huomio sosiaalisissa tilannetekijöissä. Oma rooli ja vastuu palaverien hyödyllisyydessä oivallettiin.

”Tietysti mekin valmistaudutaan huonosti, jos meillä ei oo mitään sanomista.”

Tässä luvussa tarkasteltiin markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumista yhteistoimintaan läheisemmässä kontekstissa, eli omissa tiimipalavereissa. Niiden sisällössä fokus oli melko suppea ja ammatillisesti siiloutunut. Näihin perusprosessin *palavereihin suhtautuminen oli vireystilaltaan vaimeaa*, myönteisyyden painotuksessa myyntitiimiläisten kommentteissa ja vähemmän myönteisyyden markkinointi & viestintätiimin kommentteissa. Molempien tiimien kommentteissa korostui huomion kohdistuminen ja kritiikki työhön liittyviin tekijöihin objektiivisesta näkökulmasta. Yhteistoimintaan liittyen tiimeissä ei nostettu esiin selkeitä kokoavia tai lähentäviä seikkoja. *Näillä palavereilla ei ollut selkeää roolia markkinaorientoitumisen mahdollistumisessa markkinatiedon sisällön kehittämisen tai sen jakamisen osalta*, ja esiin nostettiin katkoksia tiedon liikkeissä perusprosessin ja uuden prosessin välillä. Monelta taholta esiin noussut toive oman tiimin sisäisen yhteisen tekemisen lisäämisestä antaa kuitenkin *kuvan potentiaalista markkinaorientoitumisen kehittämisessä*.

## 9.4 Suhtautuminen yhteistoimintaan tiimien välisessä virallisessa vuorovaikutuksessa

Tässä luvussa tarkastellaan markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumista vuorovaikutukseen *perusprosessiin* kuuluvassa *markkinointiyksikön osasto-*

*palaverissa* sekä mahdollisia tiimien välisiä liittäviä tai yhdistäviä (bridging) seikkoja (luku 9.2, kuvio 26:3). Nämä perusprosessiin kuuluvat kokoontumiset toteutuvat kahden viikon välein. Kuvioon 28 on koottu aineiston analyysin visualisointi.

## Tuntemukset markkinointiyksikön osastopalaverissa

Markkinointi & viestintä -tiimi ja myyntitiimi kohtasivat virallisesti toisensa kokonaisina tiimeinä osastopalaverissa. Tuntemuksia tätä yhteistoimintamuotoa kohtaan kuvataan suhtautumismallin ensimmäisessä osa-alueessa kuviossa 28. *Markkinointi & viestintä -tiimin* aktivaatiotaso suhtautumisessa osastopalaveriin oli vireystilaa kuvaavan nelikentän 1A mukaisesti korkea. Valkoiset ruudut nelikentän myönteisellä puolella kuvaavat, että tämä energia liittyi kuitenkin vähemmän miellyttäviin tunnetiloihin kuvaten hermostuneisuutta, stressaantumista ja jännitteisyyttä (1B).

Selkeät erot tiimien välillä tunnetilan ja vireystilan osalta näkyivät tiimipalaverien lisäksi myös suhtautumisessa vuorovaikutukseen koko markkinointiyksikön osastopalaverissa. *Myyntitiimin* vireystilaa markkinointiyksikön osastopalaveria kohtaan kuvasi nelikentässä 1A ponnettomuus. Tunnetilassa nousi esiin toisaalta rauhallisuus, rentous ja tyyneys, toisaalta väsymys ja hermostuneisuus (1B). Taulukoon 27 on koottu sitaattiesimerkkejä kummankin tiimin kuvauksista.

**Taulukko 27.** Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa markkinointiyksikön osastopalaveriin ja yhteistoimintaan siinä.

	Ei-miellyttävä tunne	Miellyttävä tunne
Korkea energiataso	<i>"Oikeesti ihan tehotonta. Koko ajan on semmonen fiilis, että sitä palaveria yritetään vetää niin nopeesti kuin mahdollista. Et, jos se loppuu aikaisemmin, niin kiva juttu, kaikki pääsee töihin."</i>	-
Matala energiataso	<i>"Et, sieltä ei aina ihan saa ... saisko sille tunnille vastaavaa hyötyä, voisko sen käyttää paremmin?"</i>	<i>"Me ollaan vuosia puhuttu tästä, että osastopalaverit on vähän ponnettomia ja yhdessä yritetty hakea niihin ratkaisua."</i>

Tyhjät ruudut kuvion 28 nelikentissä 1A ja 1B ja taulukossa 27 osoittavat, että myöskään tähän perusprosessin palaveriin liittyen ei esiintynyt yhtään myönteistä innostunutta suhdetunnetilakuvausta. Sen sijaan korkeampi vireystila näkyi vähemmän miellyttävänä mielialana, hermostuneisuutena ja turhautumisena.

## Markkinointiyksikön osastopalaveriin liittyvät arviot ja huomionkohteet niissä

Arvioiden suotuisuusasteesta markkinointiyksikön osastopalaveriin kertoo kuvion 28 toinen osa-alue. *Markkinointi & viestintä -tiimissä* suotuisia ja vähemmän suotuisia arvioita markkinointiyksikön osastopalaverista esitettiin ympyräkaavion 2a mukaan yhtä paljon. Niissä huomionkohteena olivat erityisesti toimintatavat ja toimintatyyli: agendan puuttuminen ja toisten puheliaisuus, toisten vaikeneminen (2b). Palavereja vaivasi organisoimattomuus, yhteisten toimintatapojen puuttuminen, tehotomuus. Palaverin teemoissa priorisoitiin myyntitulosten seuranta. Markkinointi- ja viestintätoimenpiteiden läpikäyntiä pidettiin tärkeänä, mutta siihen ei koettu jäävän riittävästi aikaa. Tietoa oli jaossa läsnäolijoille, mutta sen sisältöön ei aina oltu tyytyväisiä. Oma rooli tiedonjakamiseen liittyen ei ollut toimijoille aivan selvä.

"Osastopalaverissa ei agendaa eikä memoa. Jos sieltä on pois, niin sit ei tiedä, mitä siellä on käsitelty."

Käsillä olevaa tietoa ei varsinaisesti käsitelty tai työstetty yhdessä. Esimerkiksi pohdintaa toteutetuista toimenpiteistä saaduista kokemuksista koettiin olevan liian vähän. Yhteistä suunnittelua, analyysiä ja johtopäätösten tekoa toivottiin lisää. Uuden toimintamallin käyttöönoton myötä sen tuloksellisuutta kuvattiin käydyn yhdessä säännöllisesti läpi pääosin myyntilukujen muodossa.

"Ei me olla (markkinoinnin) osastokokouksessa mun mielestä niitä (tuotekehitysprosessin alkupalaverin päätöksiä) käsitelty. Ei siellä oo semmoseen aikaa-kaan. Ja se olis etukin, että kaikki sais mahdollisimman varhaisessa vaiheessa vähän semmosta ennakkotietoa (tulevista tuotteista)."

*Myyntitiimin* markkinointiyksikön osastopalavereita kuvaavia arvioita oli paljon, ja kommentit olivat osin suopeita, osin vähemmän suopeita.<sup>15</sup> Kaavion 2b sektorien osuudet kuvasivat samansuuntaisia huomionkohteita kuin markkinointi & viestintä -tiimissä. Myönteistä kehitystä nähtiin ja sosiaalinen vaihdanta, kokoontuminen ja omasta työstä kertominen nähtiin yleisesti ottaen tärkeänä. Pääosin arvosteltiin toimintatapoja ja toiminnan koordinoitua. Tiimien keskinäisen yhteisen pohdinnan puuttumiseen kiinnitettiin myös huomiota.

<sup>15</sup> Suhtautumista yhteistoimintaan markkinointiyksikön osastopalaverissa kuvaavia arvioita oli markkinointi & viestintä -tiimissä 14 ja myyntitiimissä 19. Toimintaa ja toiminta-aikeita kuvaavien kommenttien määrä oli markkinointi & viestintä -tiimissä 8 ja myyntitiimissä 4 (kuvio 28)



”No, ne (osastopalaverit) vähän vaihtelee, mut ne on sellasii organisoimattomia, et puhutaan sellasia asioita, mitä siinä tulee mieleen, et niitä ei oo hirveesti mietitty etukäteen. Eikä se oo niinku kokonaisuus, vaan enemmän tosiaan jokainen muistelee, mitä tähän vois heittää. Ja sit niit heittää, mut usein ne on sellasia tietoja, joita myyntipuolella on jo tuttuja. Et sit käydään läpi sellasia asioita, mitkä on meille myynnissä jo selvää.”

"Ne meidän kahden viikon välein olevat osastokokoukset on tosi tehottomia. Et se on enemmänkin semmonen ”kiva tietää”, ”vietetään tunti aikaa yhdessä”. Mut se ei niinku tuo yleensä yhtään mitään. ... Mut se, että me käsiteltäis tai pohditais tai käytettäis sitä aikaa ideointiin, niin sitä ei kyl tapahdu."

Tarkastelujaksolla tätä kaksi kertaa kuukaudessa tapahtuvaa kokoontumista ei koettu sosiaalisesti tärkeänä tai antoisana yhdessäolona tai yhteistoimintana.

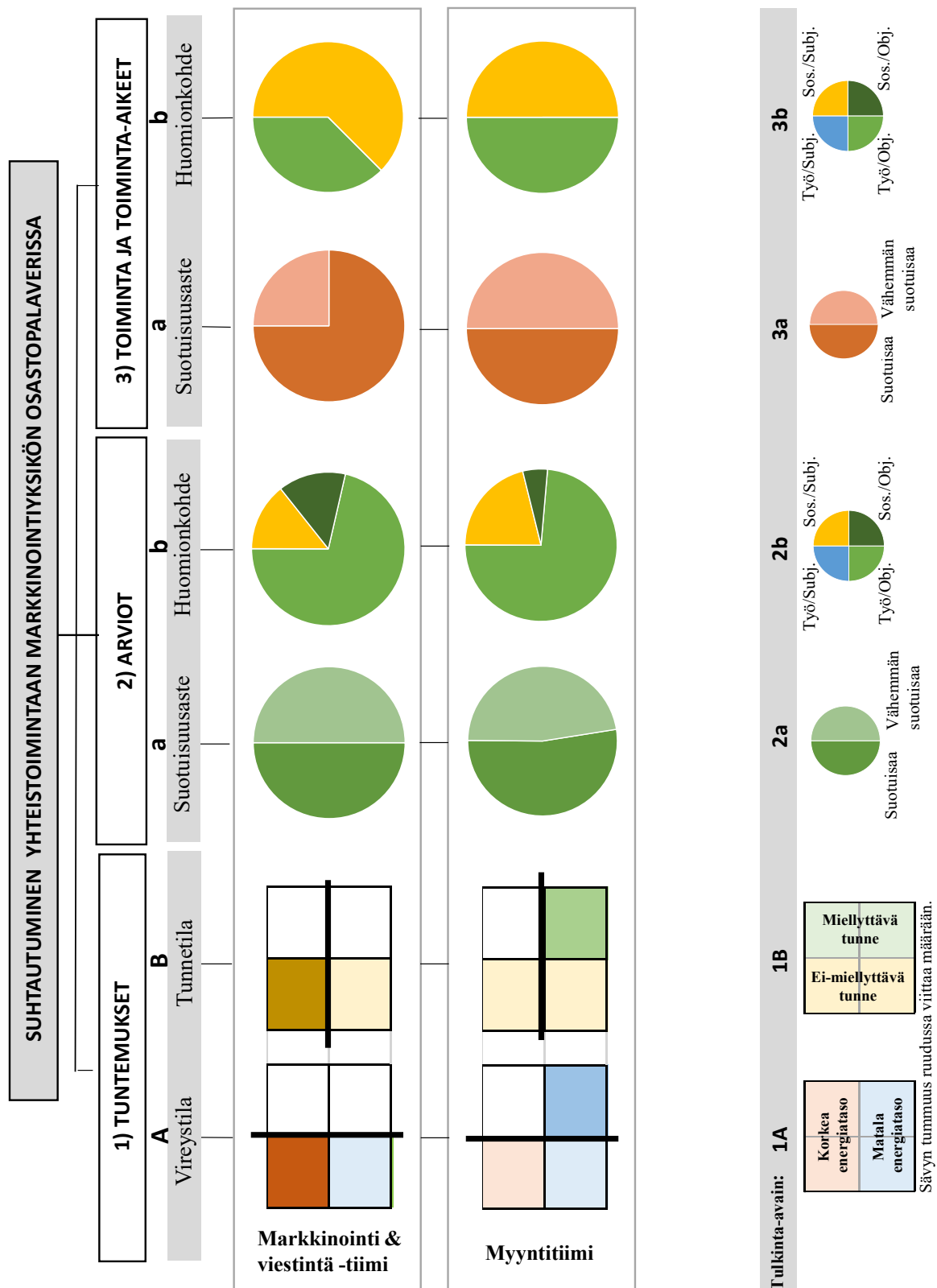
### Markkinointiyksikön osastopalaveriin liittyvä toiminta, toiminta-aiheet ja huomionkohteet

Suhtautumismallin kolmannessa osa-alueessa kuviossa 28 markkinointi & viestintä -tiimiläisten toimintaa ja toiminta-aikeita koskevissa kommenteissa osastopalaveriin liitettiin samantyyppisiä asioita kuin tiimipalavereissakin. Odotuksia vastavuoroisuuteen nousi esiin. Yhteinen kokoontuminen koettiin kuitenkin tärkeäksi, mitä kuvaa kaavion 3a kuvaama suotuisuus. Huomionkohteena mainittuihin työhön liittyviin tekijöihin esitettiin näkemyksiä ja kehittämistoiveita (3b).

”Et meidän pitäis jotenkin saada hyvin järjestelmällisemmin käsiteltyä niitä ajankohtaisia tuotteita.”

Koska osastopalaverissa käytiin läpi aiheita, jotka oli jo myyntitiimin tiimipalaverissa käyty läpi, myyntitiimiläiset eivät juurikaan esittäneet kiinnostusta tai toiminta-aikeita osastopalaverin suhteen (3a ja 3b).

”Et se on vähän turhauttavaa, et usein mä ajattelen, et vois tehdä töitäkin sen ajan.”



**Kuvio 28.** Tiimiläisten suhtautuminen yhteistoimintaan markkinointiyksikön osastopalaverissa.

Tässä luvussa tarkasteltiin, miten markkinointi & viestintä -tiimiläiset ja myyntitiimiläiset toimivat yhdessä laajemmassa kontekstissa, eli markkinoinnin osastopalaverissa. Tiimien välillä ei ollut vahvoja liittäviä seikkoja eikä vuorovaikutusta palaveritilanteissa koettu läheiseksi. Palaverin sisällössä korostui ammatillinen sisältö ja lähityöarki. Tämän palaverin yhteistoimintaan suhtautumisessa *kummankin tiimin viireystila oli korkeampi kuin tiimipalaverissa, vaikkakin vähemmän myönteinen*. Arviot ja toiminta-aikeet olivat lähes tasan suotuisia ja vähemmän suotuisia. Tässäkin kommenttien huomionkohteena korostui työhön liittyvät tilannetekijät, ja kritiikki kohdistui muiden määrittämiin seikkoihin. Suurin osa tiimiläisistä kuului tuotekehitysprosessin alkupalaveriin ja kaikki tuotekehitysprosessin jatkopalaveriin, niinpä markkinointiyksikön osastopalaverin kokonaiskokoonpanon osalta oltiin jo lähempänä markkinaorientoitumisen kenttää. Perusprosessin palaverin tuttu toimintatapa oli kuitenkin vallitseva. Jakelutieasiakkaita koskevan informaation lisäksi *markkinatietoa ei juurikaan käsitelty, kerrytetty tai jalostettu yhdessä ja sen hyödyntäminen oli vähäistä*. Omat roolit tiedon jakamisen suhteen koettiin toisinaan epäselviksi. *Markkinaorientaation mahdollistuminen ei saanut täsmällistä tukea markkinointiyksikön osastopalaverissa*.

## 9.5 Suhtautuminen yhteistoimintaan tiimien ulkopuolisessa virallisessa vuorovaikutuksessa yrityksen sisällä

Tässä luvussa katsotaan markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumista vuorovaikutukseen omien tiimien ja koko markkinointiyksikön ulkopuolella tuotekehitysprosessin palaverissa sekä mahdollisia tähän kuuluvia liittäviä (bridging) seikkoja. Näiden palaverien luonteessa kiteytyi pitkäjänteisen asiakassuuntautumisen ja myynnillisyyden jalkauttaminen laajemmin organisaatioon. Keskeistä oli, että ne toteutuivat tiimirajat ylittävin sekatiimein. Tämä oli yrityksessä aivan uudenlainen toimintatapa, jolla oli vaikutusta myös vuorovaikutuksen luonteeseen. Näin markkinointiyksikön toimijoille avautui virallisestikin mahdollisuus aiempaa aktiivisempiin yhteyksiin markkinointiyksikön ulkopuolelle, tuotekehityksikön kanssa. Näiden uusien suhteiden kautta toimijalle aukesi pääsy paitsi näiden resursseihin, myös uusiin resursseihin näiden välityksellä. Tätä tuki sekä uuteen prosessiin liittyvät viralliset palaverit, tuotekehityksen alku- ja jatkopalaverit, että erityisesti myyntitiimin ja tuotekehityksikön välinen epävirallinen kontaktointi. Vuorovaikutus näissä palaverissa oli tiedon jalostamista ja hyödyntämistä: tiedon vaihdantaa, sisällöltään luovaa ongelmanratkaisua ja ideointia.

Tämän uuden prosessin tiimirajat ylittävää yhteistoimintaa käsitellään seuraavaksi kahdessa eri vaiheessa: *tuotekehitysprosessin alkupalaverissa sekä jatkopalaverissa*. Alaluvut jakautuvat näiden palaverien kolmeosaiseen tarkasteluun, kuten edellisissä luvuissa. Kuvioissa 29 ja 30 esitetään analyysien visualisoinnit.

## Tuntemukset tuotekehitysprosessin alkupalaverissa

Tuotekehitysprosessin alkupalaverin (luku 9.2, kuvio 26:4) kokoonpano oli johdon määrittämä ja kiinteä. Palaverin toiminta ja vetäminen oli tuotekehitysosaston vastuulla. Konkreettinen valmistelutyö ja siihen liittyvät laskelmat toteutettiin heidän toimestaan, tuotelähtöisesti. Palaverien pöytäkirjat oli uuden toimintamallin prosessikuvauksessa ohjeistettu tallentamaan intranettiin suljettuun kansioon, johon vain tähän tuotekehitysprosessin alkupalaveriin osallistujilla oli pääsy.

Tuotekehitysyksikön omissa kommenteissa koskien yhteistoimintaa markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin kanssa oltiin tyytyväisiä yhteisen tekemisen kehittymisestä ja nostettiin esiin odotuksia markkinaorientoitumisen mahdollistumiselle tiedon sisällön kehittämisen osalta.

”No, sekin olis kiva, et sieltä tulis jotain niinku analyysiä siitä, että tällaiset kampanjat ois vaikka toiminut näissä tuotteissa tai tätä kilpailijat on tehnyt. Voisinhan mä itse asiassa pyytää ihan hyvinkin, että he tekis seuraavaan sellaisen analyysin. Ja itse asiassa, kun nyt ajattelin, niin pyydänkin. Et, mitkä on olleet trendit viime aikoina, mitkä on olleet ne ilmiöt, ja näin.”

Markkinatieto palavereihin tuli toimijoiden mukana. Käsiteltävä markkinatieto koski jakelutieasiakasta, loppuasiakasta sekä mediaa. Markkinatiedon kerääminen ei ollut järjestelmällistä tai tiettyjen ohjeiden mukaista, vaan toteutui normaalina osana tiimiläisten omaa työarkea, usein myös sivutuotteena. Loppuasiakastieto ei perustunut markkinatutkimukseen, vaan oli vielä tässä vaiheessa kokemusperäistä ja melko rajallista. Tietoa muutoksista toimialalla ja toimintaympäristössä kertyi asiakastapaamisista sekä toimijoiden henkilökohtaisista suhteista toimialalla.

”Myös tää markkina on muuttunut, että pitää reagoida huomattavasti nopeammin kuin aiemmin. Et aiemmin ehkä menneisyydessä meni enemmän niin, et oli markkinointisuunnitelma, et ”näin kun tehdään ja sillä mennään”. Mut nyt kuitenkin on se perustekeminen, ja me ollaan edistytty siinä, mut meillä on vielä tekemistä siinä, et me opitaan reagoimaan nopeammin.”

Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumista tuotekehitysprosessin alkupalaveriin havainnollistetaan kuviossa 29. Suhtautumismallin ensimmäisen osa-alueen nelikentistä nähdään, että näihin palavereihin liittyvistä tunnetilakuvauksista voitiin tunnistaa kaksi ääripäätä: toisessa olivat kummastakin tiimistä palaveriin osallistuvien henkilöiden miellyttävät tuntemukset, toimeliaisuus ja toisessa niihin kuulumattomien henkilöiden vähemmän miellyttävät tuntemukset ja ponnettomuuden kuvaukset. Mielialoissa saattoi havaita polarisoitumista, mikä voidaan havaita myös taulukon 28 sitaattiesimerkeistä.

**Taulukko 28.** Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa tuotekehityksen alkupalaveriin ja yhteistoimintaan siinä.

	Ei-miellyttävä tunne	Miellyttävä tunne
Korkea energiataso	<i>"... et minä ja kollegat jäädään näkymättö- miks muille osastoille."</i>	<i>"No, ehkä just se, että kysytään mielipidettä ja sitä kuunnellaan."</i>
Matala energiataso	<i>"Tää, just tulevien tuotteiden kohdalla niin, mä koen sen ongelmaksi, että ei ole siellä tuo- tekehitysprosessin palaverissa, missä kuulis- sitä tietoa tavallaan, että mitä. Välillä mä tie- dän kilpailijoista, mitä on tulossa, mut en tä- män yrityksen puolelta."</i>	<i>"Se on enemmänkin työkalu siihen, et me saa- daan tuoteohjelma, jota on hyvä myydä."</i>

Vaikka *markkinointi & viestintä -tiimin* jäsenistä vain osa osallistui tuotekehitysprosessin alkupalaveriisiin, kaikilla tiimiläisillä oli muodostunut mielikuva näistä palaverista. Kuvion 29 nelikenttien 1A ja 1B värisävyistä nähdään, että toisaalta tuotekehityspalaveriin osallistuvien kokemus näistä palaverista näkyi innostuneisuutena ja ylpeytenä. Toisaalta palaveriisiin osallistumattomien kuvitelma palaverista heijastui hermostuneisuutena, surullisuutena ja väsähtäneisyytenä. Mielialoja tiimissä kuvasivat toisaalta vahva osallisuuden tunne ja toisaalta sivullisuus ja sivuun joutumisen tunne, se ettei kuulu ryhmään, eikä sen suomaan tärkeän tiedon piiriin. Valkoinen ruutu ilmentää sitä, ettei matalan energian tyytyväisyyttä koettu lainkaan.

Merkittävä rooli uudessa prosessissa nosti *myyntitiimiläisten* näkyvyyttä, kuuluvuutta ja läsnäoloa oman osaston ulkopuolella, tuotekehitysyksikössä. Kuvion 29 nelikentässä 1B näkyvä myönteinen mieliala oli syntynyt omista kokemuksista vuorovaikutuksessa tuotekehitysprosessin alkupalaverissa. Tätä vahvasti omalta osaltaan osapuolten runsaampi keskinäinen vuorovaikutus myös palaverien välillä. Miellyttävät tuntemukset kuvastivat energialtaan toisaalta innostuneisuutta ja toisaalta rauhallista tyytyväisyyttä (1B).

**Tuotekehitysprosessin alkupalaveriin liittyvät arviot ja huomionkohteet niissä**

Kiinnostus uuteen toimintamalliin ja uuden prosessin tehtävään ja tarkoitukseen heijastui kummankin tiimin arvioihin myönteisesti. Tämä nähdään suhtautumismallin toisen osa-alueen ympyräkaavioissa 29: 2a suotuisten arvioiden painottumisena. *Markkinointi & viestintä -tiimissä* huomionkohteet kaaviossa 2b kohdistuivat uudelleenlaiseen tapaan toimia, mutta myös sosiaaliset tilannetekijät nousivat esiin. Uusi toimintatapa ja sen kehittäminen nähtiin kannatettavana ja kiinnostavana. Vaikka toisaalta palaveriisiin osallistumattomien henkilöiden arviot näkyivät paljolti kriittisinä, myös rakentavia kannanottoja esitettiin, esimerkiksi ehdotus vaihtuvasta miehityksestä palaverissa.

Tuotekehitysprosessin alkupalavereihin osallistuvat henkilöt kuvasivat tuovansa tietoa omaan tiimiin ”isommista” tuleviin tuotteisiin liittyvistä aiheista. Samalla he totesivat, että tiedonkulku tulisi koordinoida ja tiivistää esimiesten tehtäväksi. Tyytyväisyyttä osallistumisesta kuvattiin sosiaalisten tilannetekijöiden kautta.

”Siellä on innostunut ja keskusteleva ilmapiiri ja pysytään aikataulussa. Ne on tosi hyviä. Erittäin hyviä.”

”Et kun on joku mielipide, niin tavallaan siellä on semmonen luottamuksen ilmapiiri, et kaikki on tietyn alan asiantuntijoita.”

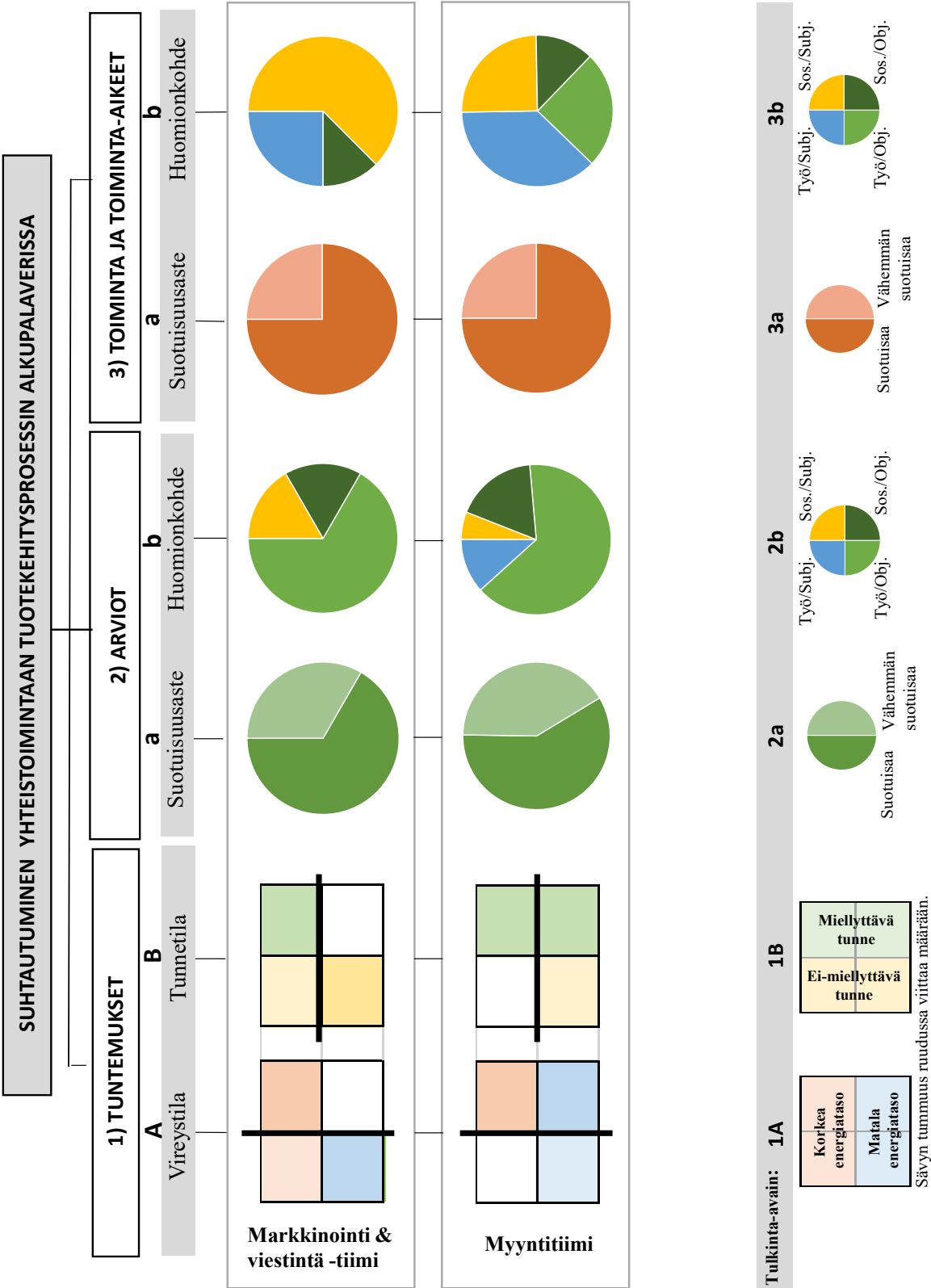
Tiedonkulku oli selkeä kipupiste näihin palavereihin liittyen. He, jotka eivät osallistuneet näihin tuotekehityspalavereihin kommentoivat toimintatapoja ja kokivat, etteivät saaneet oikea-aikaista tietoa niistä. Pienikin parannus tiedonkulussa koettiin heti myönteisenä.

”No ihan ekan kerran esimies laittoi nyt (tuotekehityksen alkupalaverista), oisko se ollut viikko sitten, mitä asioita siellä oli käsitelty. Siinä sitten tajuaa, kuinka tärkeää on tietää heti, kun niitä mietitään niitä asioita, et olis itsekkin alusta asti jyvällä, et mitä on tekeillä ja mitä harkitaan. ... Se oli ihan lyhyt, mut se oli tosi semmonen valaiseva. Et mä ajattelin, et ”voi, kun mä olisin saanut näitä niin kauan kuin tuotekehityspalaverit on ollu”.”

Myös *myyntitiimiläiset* kommentoivat runsaasti tuotekehityksen alkupalaveria, ja arviot olivat hyvin suotuisia (2a).<sup>16</sup> Ympyräkaavion 29: 2b sektorit havainnollistavat, että myyntitiimissä huomionkohteena nousivat poikkeuksellisesti esiin myös omiin työtehtäviin liittyvät kommentit. Eniten kuitenkin kommentoitiin toimintatapoja ja toiminnan koordinoitua.

”Tietää aina etukäteen, mitä asioita käsitellään ja mitkä on tärkeimmät asiat ja ne vedetään tosi hyvin ja johdonmukaisesti. Se ei ikinä ole turha. Ja aina tulee sen jälkeen pöytäkirjat tosi nopeesti, et tietää, mitä on käsitelty, jos on missannut vaikka. Ne on tosi hyvät ja toimivat.”

<sup>16</sup> Suhtautumista yhteistoimintaan tuotekehitysprosessin alkupalaverissa kuvaavia arvioita oli markkinointi & viestintä -tiimissä 12 ja myyntitiimissä 17. Toimintaa ja toiminta-aikeita kuvaavien kommenttien määrä oli markkinointi & viestintä -tiimissä 8 ja myyntitiimissä 8. (kuvio 29)



Kuvio 29. Tiimiläisten suhtautuminen yhteistoimintaan tuotekehitysprosessin alkupalaverissa.

Tuotekehityspalaverien toimintatavassa puuttui koordinoitu tapa jakaa tietoa palaverien jälkeen markkinointiyksikköön. Myyntitiimissä puolestaan oli spontaanisti kehittynyt oma yhteinen tapa heti jakaa tietoa tuotekehityspalavereista oman tiimin sisällä. Silti huono tiedonkulku tuotekehityspalavereista koettiin osittain myös myyntitiimissä haitallisena omaan työhön liittyen. Niillä, jotka osallistuivat näihin tuotekehitysprosessin alkupalavereihin oli sieltä saatavat tiedot ja taidot. Niillä, jotka eivät olleet mukana, nämä puuttuivat.

"No, vähän huonosti (saan tietoa tuotekehityspalavereista) itse asiassa. Siitä on nyt käyty keskustelua viime aikoina, mut se ei ole edennyt oikein mihinkään. ... Sieltä pitäis kyllä tulla pöytäkirjat, mutta ne nyt tulee kyllä vähän miten sattuu."

Sosiaaliin tilannetekijöihin kiinnitettiin huomiota, mutta selkeästi vähemmän. Huomiot kiinnittyivät mm. siihen, miten vetäjä ja osallistujat puolestaan vaikuttavat toimintailmapiiriin. (2b)

**Tuotekehitysprosessin alkupalaveriin liittyvä toiminta ja toiminta-aiheet sekä huomionkohteet niissä**

Tuotekehityksen alkupalavereissa tarkoituksena oli tehdä valmistelun pohjalta tuotepäätöksiä markkinatietoon perustuen. Kuvion 29 kolmannen osa-alueen kaavioissa 3a toimintaa ja toiminta-aikeita koskevien kommenttien suotuisuus on selkeintä. Tuotekehityspalavereihin liittyvää toimintaa tai toiminta-aikomuksia kuvattiin *markkinointi & viestintä -tiimissä* vähemmän. Osallistumismahdollisuuksien rajaaminen tuotekehitysprosessin alkupalavereissa jakoi markkinointi & viestintä -tiimiä sekä ammatillisesti että sosiaalisesti. Kipuilu osallistumismahdollisuuksista nostettiin kommentteissa esiin, ja se koettiin sosiaalista kanssakäymistä rajoittavana. Tämä näkyi ympyräkaaviossa 3b huomionkohteiden painottumisena sosiaaliin tilannetekijöihin subjektiivisesta näkökulmasta. Myös omaan työhön ja rooliin liittyen kommentoitiin.

"Mutta tota, meiltä (mavi) tulee tavallaan se tieto, että mikä kiinnostus on loppuasiakkaalla tai mikä kiinnostus on medially. Se mediatieto oikeastaan ja sitä kautta loppuasiakastieto tai se näkyvyystieto."

"Myyntihän tuo markkinatietoa enempikin, koska niillä on se data hallussa. ... Koska ei me kaikki voida tehdä kaikkea, niin se on myynnillä. ... On vähän semmonen katsaus, et ennen kuin mennään tulevaan on ensin semmonen katsaus vähän, että mis nyt mennään, et se markkinatieto tulee vähän tuolta (myynniltä)."



Palavereihin osallistuvat henkilöt esittivät useammankin suotuisan ja uutta toimintatapaa arvostavan arvion. Huomionkohteena oli erityisesti toimintatavat, tiedonkulku ja tehokkuus.

”Mut sieltä tulee liian vähän tietoa. Mut se pitäis jatkossa olla niin, että ehkä näissä osastokokouksissa pitäis avata. Ehkä esimiehet. Mut se vois olla, koska ettei kaikki ala kertomaan, koska meitä on (niissä palavereissa) useampia siellä, niin eihän siitä tule mitään. Niin, kootusti kertoa, että tällaista suunnitellaan.”

Tuotekehitysprosessin alkupalavereihin liittyvää toimintaa tai toiminta-aikomuksia kuvattiin myös *myyntitiimissä* vähän, kuitenkin hyvin suotuisasti (3a). Erittäin selkeästi huomio kommenteissa painottui omaan työhön ja sekä palaverin toimintatapoihin liittyviin seikkoihin, myös sosiaalisiin tilannetekijöihin liittyviä aiheita nousi esiin (3b). Tiedonkulku ja palavereissa käsiteltävän tiedon hyödyllisyys omassa työssä nostettiin esiin.

”Tietenkin siitä (tuotekehityksen alkupalaverista) on mulle tukea, että kun mä puhun niistä tuotteista, mä tiedän pikkusen enemmän ehkä kuin muut sitten. Ja mistä ne projektit on lähteneet, jotka ei tuu meidän esitteistä ja muusta esille. Et siinä mielessä käytän (sitä tietoa).”

”Kyselen (jos en muuten saa tietoa). Ja toisaalta taas se tuotekehitysosasto tietää, et jos on jotain mua (mun työtä) koskevaa, niin mä saan kyllä tiedon (sieltä).”

## Tuntemukset tuotekehitysprosessin jatkopalaverissa

Tuotekehitysprosessin jatkopalaverit (luku 9.2, kuvio 26:5) olivat markkinointivetoisia. Niissä tavoitteena oli markkinaorientaatiotoimien ja vastineen implementoinnin suunnittelu. Tiimien suhtautuminen yhteistoimintaan on koottu kuvioon 30. *Markkinointi & viestintä -tiimin* myönteisimmät tuntemukset yhteistoimintaan kuvataan nelikentässä 1B. Tunnetila oli tyytyväinen ja tyyni, jopa valpas. Valkoinen ruutu merkitsee, ettei yhtään ei-miellyttävää korkean energian tuntemusta esiintynyt. Nelikentästä 1A käy ilmi, että vireystila oli vaimea, jakautuen kuitenkin tasan tyytyväiseen ja vähemmän tyytyväiseen.

*Myyntitiimissä* tuotekehitysprosessin jatkovaiheen palavereita kuvaavat tuntemukset olivat miellyttäviä, toisaalta innostuneita, toisaalta tyynen ja rauhallisen tyytyväisiä (1A ja 1B). Taulukkoon 29 on koottu esimerkkejä kummankin tiimin kuvauksista.

**Taulukko 29.** Tuntemuksia kuvaavia esimerkkisitaatteja markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumisessa tuotekehityksen jatkopalaveriin ja yhteistoimintaan siinä.

	Ei-miellyttävä tunne	Miellyttävä tunne
Korkea energiataso	-	<i>"Ne on hyviä (palavereja), ne on ihan älyttömän hyviä. Ne on oikeastaan niitä parhaita."</i>
Matala energiataso	<i>"Se on ollut ihan semmosta "kantapään kautta, todellakin". Et siihen ois pitänyt niinku antaa kunnolliset eväät sitten alun perin."</i>	<i>"Siinä sitten neuvotellaan yhdessä, mitä sille tuotteelle vois (markkinoinnillisesti) tehdä. Ja se vaikuttaisi hyvältä, et se olis hyvä tapa tehdä."</i>

Kummassakaan tiimissä ei ilmennyt yhtään vähemmän miellyttävää energistä tunnetilaa. Kun oma rooli palaverissa koettiin tärkeänä, myös suhtautuminen oli erittäin myönteistä ja energistä.

### Tuotekehitysprosessin jatkopalaveriin liittyvät arviot ja huomionkohteet niissä

*Markkinointi & viestintä -tiimissä* kommentoitiin yhteistoimintaa tuotekehitysprosessin jatkopalaverissa hyvin runsaasti.<sup>17</sup> Kuvion 30 toisen osa-alueen ympyräkaaviossa 2a suotuisuusaste kuvaa lievää varauksellisuutta. Tämä kohdistui pääosin toimintatapoihin ja ohjeistuksiin. Oman roolin merkitystä oltiin oivaltamassa tässä yhteistoimintamuodossa, sillä kommentteissa oli kiinnitetty huomiota myös omaan työhön liittyviin seikkoihin (2b). Sosiaalisten tilannetekijöiden kohdalla huomiota kiinnitettiin suhteiden toimivuuteen sekä vastavuoroisuuteen.

"Kyllä meillä mun mielestä kaikki toi omaa näkemystään siinä hyvin esille ja osaamistaan."

*Myyntitiimissä* tuotekehitysprosessin palavereista selkeästi suurempi kiinnostus kohdistui alkupalaveriin. Kuviosta 30: 2a nähdään, että jatkopalaveriin suhtautuminen oli silti yhtä suotuisaa. Ympyräkaavion 2b sektorit kuvaavat, että valtaosa tiimin arvioista koski toimintatapoja. Siilomainen ajattelutapa ja epäselvä toimintaohjeistus vaikutti myös sosiaalisiin tilannetekijöihin ja yhteistoimintaan.

<sup>17</sup> Suuhtautumista yhteistoimintaan tuotekehitysprosessin jatkopalaverissa kuvaavia arvioita oli markkinointi & viestintä -tiimissä 18 ja myyntitiimissä 8. Toimintaa ja toiminta-aikeita kuvaavien kommenttien määrä oli markkinointi & viestintä -tiimissä 15 ja myyntitiimissä 6 (kuvio 30).

"Niissä on sillee tietysti, että jokainen tekee omalla tavallansa, et viestinnän ihmiset laittaa sinne paljon viestinnän toimenpiteitä ja markkinointi paljon markkinoinnin toimenpiteitä ja me sitten laitetaan jotain myyntilukuja ja muuta. Osa paremmin ja osa huonommin."

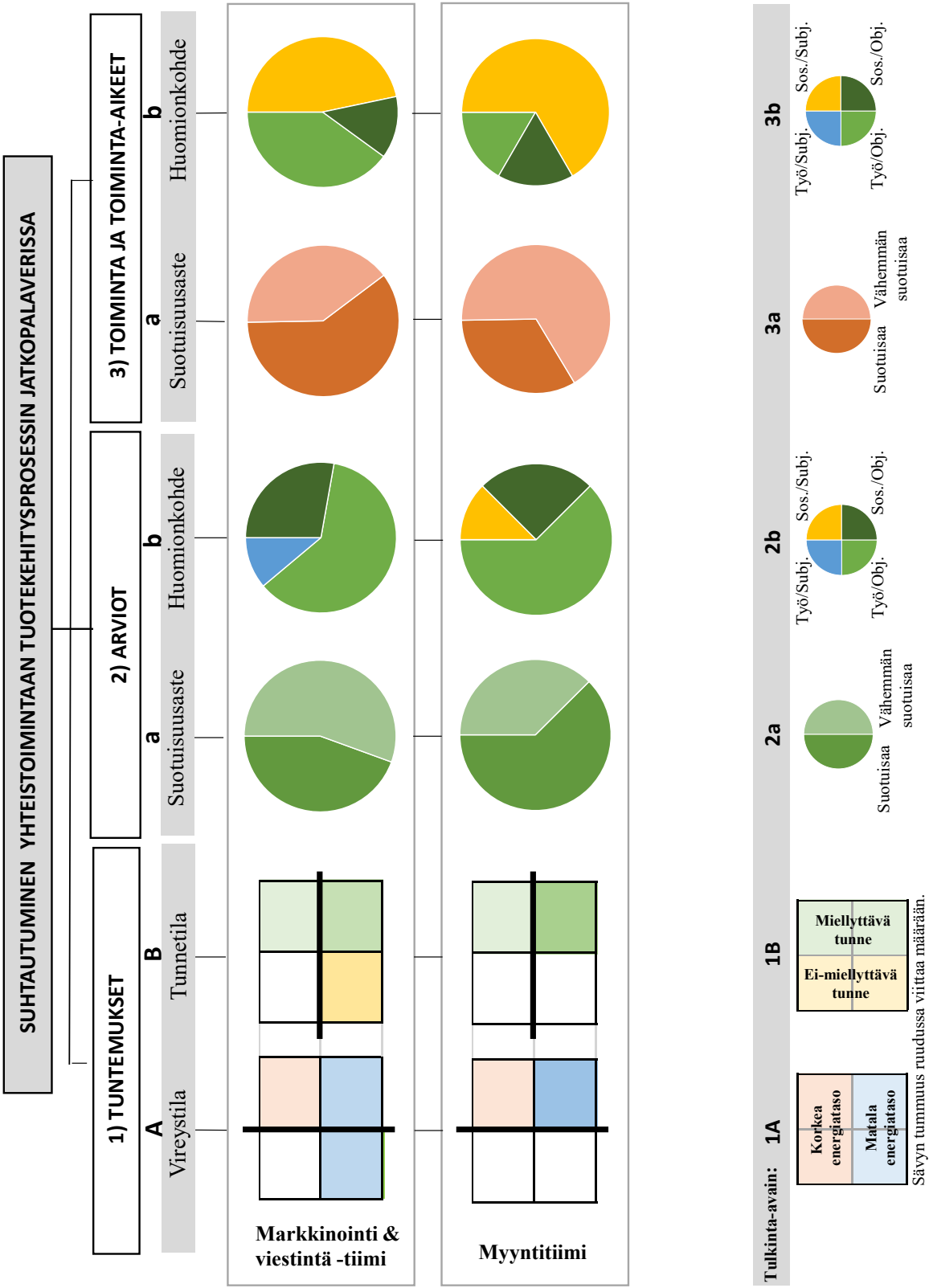
Tämän työskentelyvaiheen ja eri palaverikokoonpanojen viralliset suunnitelmat toimitettiin esimiehelle, joka viimeisteli ja esitteli ne eteenpäin organisaatiossa. Vasta tämän jälkeen valmis kooste oli valmis esitettäväksi laajemmin markkinointi- ja tuotekehitysgorganisaatioon.

### Tuotekehitysprosessin jatkopalaveriin liittyvä toiminta ja toiminta-aikeet ja huomionkohteet niissä

Tuotekehityksen jatkopalaverit ovat luonteeltaan operatiivisempia. Ne edustivat markkinaorientaatioprosessin vaihetta, jossa suunniteltiin alkupalaveripäätösten, markkinaorientaatiotoimien ja vastineen implementointia. Näihin palavereihin osallistui pääosa markkinointi & viestintä -tiimiläisistä ja myyntitiimiläisistä sekä heidän valitsemat edustajat tuotekehitystiimeistä. Kokoonpano oli väliaikainen, myyntikausittain vaihtuva ja tiimirajat ylittävä. Tuote- ja markkinatieto näihin palavereihin tuli kunkin osallistujan omaamana tietona ja kokemuksina täydentäen mahdollisia työskentelyssä tarvittavan tiedon puutteita. Tässäkin toteutui tuotekehityksen alkupalaverin kaltainen tiedon hetkellisyys, eikä tietovarantoa kerätty.

Tässä tuotekehitysprosessin vaiheessa käsiteltiin lähemmin tuotteen lanseeraukseen liittyvää konkretiaa, mikä perinteisesti oli ollut markkinoinnin ja viestinnän ominta toimialuetta. *Markkinointi & viestintä -tiimi* kommentoikin selvästi enemmän toimintaan ja toiminta-aikeisiin liittyviä aiheita. Kuvion 30 kolmannen osa-alueen ympyräkaaviossa 3a esitetty tiimin kommenttien suotuisuus oman toiminnan ja toiminta-aikeiden kommentoinnissa kuvastaa sitä, että nyt kaikilla tiimiläisillä oli paremmin uskoa itse voivansa vaikuttaa tapahtumien kulkuun ja toimintaan. Huomionkohteina korostuivatkin sosiaaliset tilannetekijät (3b). Tämän prosessin osan toimintaohjeita oli kehitetty lyhyessä ajassa monessa vaiheessa, ja monet kokivatkin ne sekaviksi. Siksi yksilöllisiä ratkaisuja kokoontumisista oli ollut paljon: kahden hengen tiimeistä ad hoc-tyyppisiin toteutuksiin.

"No, mä kutsun ryhmän koolle ja vähän mietin, ketkä vois olla sellasia ihmisiä, sitten teen suunnitelmia. Ollaan kokoonnuttu muutamia kertoja. Ja sitten mä olen tehnyt yhteenvedon niistä suunnitelmista."



Kuvio 30. Tiimiläisten suhtautuminen yhteistoimintaan tuotekehityksen jatkopalaverissa.

Vaikka yhteistyötä pidettiin tärkeänä, esiin nousi myös lievää malttamattomuutta yhdessä pohtimiseen. Kommentoinneissa oli vivahteita siitä, että tällainen ryhmän vetäjänä toimiminen oli uusi, itselle ehkä vieraampi toimintatapa. Myös oma ammatillinen kokemus, itsenäinen työskentelytapa ja kiireen rajoittamat toimintamahdollisuudet nousivat esiin.

”Se oli vaan semmonen palaveri, käytiin niinku läpi, mitä kaikkee vois tehdä, mitkä vastuut on kelläkin, mut se oli sit siinä.”

Kuvion 30:3a painottuminen vähemmän suotuisuuteen ilmaisee *myyntitiimin* turhautumista toimintaa ohjaavien ohjeiden epäselvyyteen edellä kuvatuista tiimin myönteisistä arvioista huolimatta. Huomionkohteissa korostuneissa sosiaalisissa tilannetekijöissä oli mukana myös suotuisaa ja itsevarmaa otetta heikoista toimintaohjeista huolimatta (3b).

"Mä en kutsu koko ajan palaveria koolle, jos ei oo mitään, minkä takia palaveri rata. Ja ne palaverit on aika lyhyitä ja napakoita.... Niin ja (annan) kysymyksiä etukäteen mietittäviksi, et osataan ottaa huomioon. Se johtuu varmaan, siitä tehokkuusasiasta, et mä en haluu tuhlaa omaa enkä muiden aikaa. Mä haluan, että se tehdään kerralla hyvin. "

Näissä palaverissa käsiteltävistä asioista osa oli jo päätetty etukäteen ja toimintavauheet koettiin rajatuiksi. Silti yhteinen toiminta ja palaveriin kertyneen tiedon hyödyntäminen koettiin myönteiseksi, vaikka ainakin alkuvaiheessa epäselvä virallinen ohjeistus aiheutti epämukavuutta ja epävarmuutta siitä, miten suorittaa tehtävä loppuun ja johti toimijoiden epävirallisiin toimintaratkaisuihin.

Tässä luvussa tarkasteltiin markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin suhtautumista yhteistoimintaan uudessa kontekstissa, eli tuotekehitysprosessin alku- ja jatkopalaverissa. Kummassakin tiimissä oli *myönteistä vireyttä sekä tuotekehitysprosessin alku-, että jatkopalaveria kohtaan*. Markkinointi & viestintä -tiimin suhtautuminen näihin uuden prosessin palaveriisiin oli selvästi myönteisempää kuin perusprosessin palaveriisiin. Tuotekehitysprosessin alkupalavereita koskevissa yhteistoimintakommenteissa oli ensimmäistä kertaa huomionkohteena myös omaan työhön liittyviä tilannetekijöitä. Kunkin kokema oman asiantuntijuuden arvostus oli myönteistä. Uudet roolit ja selkeä palaverikohtainen tavoite liittivät ryhmäkokoonpanoja yhteen. Vuorovaikutus koettiin innostavaksi. Toisaalta osallistumisen rajaaminen ja toimintaohjeiden sekavuus olivat näissä uuden toimintamallin palaverissa markkinaorientoitumisen kehittämistä hidastavia tekijöitä. *Markkinatiedon merkitys oivallettiin ja tiedon sisällön käsittelemisen ja hyödyntämisen osalta markkinaorientoituminen ja sen kehittäminen alkoi selkeästi mahdollistua*. Tiedon jakamisen osalta roolit olivat epäselviä.

# 10 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa kootaan yhteen luvuissa 8 ja 9 esitettyjen analyysien ja kuvausten tulokset. Tarkasteltavassa aineistossa tiimitason virallisten toimijoiden joukon muodostivat markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin jäsenet. Analyysin taustaksi kuvattiin ensin markkinaorientoitumisen kehitystarina johdon näkökulmasta (luku 7). Sen jälkeen *markkinaorientoitumisen mahdollistumisen* (luku 2.6) – markkina-tiedon sisällön ja jakamisen – arvioinnissa kohteena tiimitasolla oli ensin *yhteistyökumppanit* (luku 8) ja sitten *yhteistoiminta* (luku 9). Nämä arvoinnit toteutettiin markkinointiyksikön perusprosessin ja uuden prosessin kontekstissa.

Seuraavaksi esitetään tässä väitöstutkimuksessa havaitut markkinaorientaation toteuttamista ja kehittämistä yrityksen sisällä mahdollistavat seikat vastaamalla teoreettisessa viitekehyksessä (luku 5, kuvio 4) asetettuun kolmeen keskeiseen kysymykseen. Luvussa 10.1 tarkastellaan tiimitason vertaissuhteita ja vastataan kysymykseen: *ketkä toimivat yhdessä ja miten se näkyy sosiaalisessa toiminnassa*. Luvussa 10.2 kuvataan tietopolkujen rakentumista ja toimivuutta tiimitasolla ja vastataan kysymykseen: *miten vertaistoimijat toimivat yhdessä markkinatiedon sisällön ja jakamisen suhteen*. Luvussa 10.3 vastataan koko aineistoon, tiimitason analyysiin ja kuvauksiin pohjautuen kysymykseen: *miksi vertaistoimijat toimivat, kuten toimivat pyrkiessään hahmottamaan markkinaorientoitumistavoitetta*. Kunkin luvun lopussa esitetään kyseistä aihealuetta koskevat keskeiset löydökset.

## 10.1 Tiimitason vertaissuhteet markkinaorientoitumisen ytimessä

Empiirisen aineiston avulla pyrittiin kuvaamaan, ketkä toimivat yhdessä, miten vertaissuhteet koettiin työarjessa ja miten se näkyi sosiaalisessa toiminnassa organisaation kehittäessä markkinaorientoitumistaan. Tämän selvittämiseksi luvussa 8 analysoitiin ensin toimijoiden määrittelemä sosiaalisten sidosten epävirallinen verkosto ja siteiden laatu. Sitten virallisiin yhteistyökumppaneihin suhtautumisen avulla tarkasteltiin, miten vertaissuhteet koettiin ja miten niitä kuvattiin. Taulukossa 30 esitetään yhteenveto vertaissuhteiden tarkastelun kohteista, tarkastelukriteereistä sekä tarkastelukulmista.

**Taulukko 30.** Yhteenveto vertaissuhteiden tarkastelusta tiimeissä ja tiimien välillä.

Tutkimus-ongelma	Tarkastelun kohde	Tarkastelukriteeri	Tarkastelukulma
Miten työyhteisön vertaissuhteet näkyvät sosiaalisessa toiminnassa organisaation kehittäessä markkinaorientoitumistaan?	Sosiaalisen verkoston rakenne, muoto ja laatu	-Neuvontaverkoston sidosten määrä ja vahvuus -Neuvontaverkoston keskittyneisyys	Vertaissuhteiden näkyminen ammatillisessa yhteydessä
		-Ystäväverkoston sidosten määrä ja vahvuus -Ystäväverkoston keskittyneisyys	Vertaissuhteiden näkyminen sosiaalisessa yhteydessä
	Sosiaalisten suhteiden laatu	Affektio-kognitio-toiminta-analyysiketju	
		Suhtautuminen toiseen osapuoleen yhteistyökumppanina. Arvioiden sekä toiminnan ja toiminta-aikeiden huomionkohteet.	

Tässä luvussa ammatillisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta kootuissa yhteenvedoissa on kummassakin hyödynnetty sekä määrällistä sosiaalista verkostanalyysiä, että laadullista suhtautumisanalyysiä. Aineistossa selkeästi kommenttien huomionkohteina painottuneet sosiaaliset tilannetekijät herättivät kiinnostuksen vielä tarkempaan sosiaalisen toiminnan tarkasteluun. (Gioia 2012, 19) Seuraavaksi tarkastellaan ensin vertaissuhteita ja ammatillista siiloutumista. Sen jälkeen kuvataan vertaissuhteita ja sosiaalista siiloutumista. (Liite 4)

### Vertaissuhteet ammatillisesta näkökulmasta

Hallinnollinen organisaatorakenne muodostetaan usein tyypillisesti ammatillisin perustein, ja käytännössä se ohjaa työnjakoa, työtehtäviä ja toimintatapoja, kuten tyypillisesti markkinoinnin, viestinnän ja myynnin kohdalla (Hughes ym. 2012, 61; Rouziés ym. 2005, Cornelissen & Lock 2000, 231; Kotler & Mindak 1978, 13). Tällä on vaikutusta työpaikan suhteiden ja suhdeverkostojen syntymiseen, säilymiseen ja

niiden tukemiseen (Sias & Cahill 1998). Markkinointiyksikön toimijoiden väliset vertaissuhteet nojasivat pääosin viralliseen organisaatorakenteeseen sekä virallisiin rooleihin ja tehtäviin. Työtehtävät ja toiminta määrittyivät totutusti ammatillisten – näkyvien ja näkymättömien – tiimirajojen linjaamana, ja se muovasi suhteidenkin rakentumista ja toimivuutta. Henkilötasolla siihen yhdistettiin samalla myös ammatillinen osaaminen ja sen arvostaminen.

Markkinointiorganisaatiossa samanaikaisesti toteutetut rakenteelliset muutokset ja uuden toimintamallin ja prosessin käynnistäminen näkyivät yrityksen toiminnassa myös *ammatillisen siiloutumisen* vivahteina: toisaalla sen jatkumisena, jopa vahvistumisena, toisaalla liudentumisena ja raja-aitojen madaltumisena (luvut 8.3 ja 8.4). Siilomaisen ajattelutavan kuvataan kangistavan organisaatiota, vähentävän sen joustavuutta, tuovan tehottomuutta, ristiriitoja ja voivan toimia tavoitteiden saavuttamisen esteinä. Tällainen lokeroituminen haittaa ja hidastaa strategian implementointia. Markkinoinnin, myynnin ja viestinnän toiminnassa erityisesti markkinaorientaation toteuttamista ja kehittämistä, sillä eri yksikköjen tiedot, erilaiset käsitykset tavoitteista ja suorituskykymittareista, prioriteetit ja arvot saattavat muotoutua jopa ristiriitaisiksi keskenään. (Aaker 2008, 2; Gyrð-Jones ym. 2013, 1064, 1066, 1069) Ammatillinen siiloutuminen näkyi ja koettiin eri konteksteissa eri tavoin: markkinointiyksikön kokonaisuudessa, tiimien sisällä ja välillä sekä markkinointiyksikön ulkopuolella, joissa vertaissuhteiden piirteiden kirjo oli laaja (Luku 8.2, taulukot 17 ja 18). Osittain tähän oli vaikuttamassa tiimien lähihistoria, joka Tuomelan (2013) mukaan vaikuttaa sosiaaliseen toimintaan ja sen vaikutuksena myös osapuoliin suhtautumiseen.

Markkinointiyksikkö ei ollut työhön liittyvässä neuvonnassa kokonaisverkoston voimakkaasti keskittynyt, toisin sanoen yksikön jäsenet olivat keskenään tasa-vertaisemmassa asemassa neuvonnan suhteen (luku 8.1, taulukko 15). Tehtävien toteuttamisen ohella ihmiset hakevat ja luovat suhteita organisaatiossa myös emotionaalisista syistä, tyydyttääkseen emotionaalisia tarpeita. Suhteiden myönteiset ja kielteiset piirteet vaikuttavat Casciaron (2014, 227–228) mukaan tehtävisidonnaisiin toimiin ja motivaatioon sekä uusien suhteiden muodostumiseen organisaatiossa. Positiivisesti latautuneilla suhteilla on yhdistäviä voimia ja yleensä myönteinen käyttäytyminen saakin työympäristössä huomiota, siihen kannustetaan ja se huomioidaan, jolloin tapauskohtaiset kielteisten tuntemusten aiheuttamat epämukavuudet jäävät usein piiloon. Siten ihmisillä voi olla kielteisiä kohtaamisia tai he saattavat olla pitämättä toisistaan ilman vahvaa negatiivista piirrettä suhteissa tai havaittavaa konfliktia. (Labianca & Brass 2006, 597; Lopez-Kidwell ym. 2018, 1132) Markkinointiyksikön kokonaisuudessa ammatillinen siiloutuminen näkyi vertaissuhteissa matalana vireytenä, mikä *kuvastaa odottavaa, ei edistävää, suhtautumistapaa*: suhtautuminen markkinointiyksikköön oli suopeaa, kiinnostunutta, mutta ponnetonta ja laimeaa. Toisaalta myönteiset tuntemukset ilmaisivat tuttuutta markkinointiyksikön



sisällä ja *suhteiden helpompaa lähestyttävyyttä* (ks. Feldman ym. 1998; Breckler 1984; Casciaro 2014), toisaalta yhteisten toimintatapojen, pelisääntöjen ja toiminnan koordinoinnin ei koettu tukeneen yhteistyökumppanuutta ja sen rakentumista (luku 8.3, kuvio 20) Markkinaorientoitumisen kehittämiseen vertaissuhteiden vaikutus tässä kontekstissa oli myönteisyydestä huolimatta ponnetonta. (Luku 8.3)

Tiimikohtaisesti ammatillisen siiloutumisen vaikutukset näkyivät sekä tiimien sisällä että tiimien välillä. Tiimien välisen yhteistyön vitka lisäsi haastetta. Markkinointi & viestintä -tiimissä tuntemukset omaan tiimiin ilmaistiin vähemmän mieluisana, ja kommenteissa oli piirteitä jopa *vieroksuvista arvioista* (ks. Stadtfeld ym. 2020, 130). Tämä kuvasti muutoksen jälkeen jatkunutta ammatillista jakautumista markkinoinnin ja viestinnän välillä. (Luku 8.4, kuvio 21) Labianca (2014, 245) on nostanut esiin, että erityisesti organisaatiossa ihmiset saattavat pyrkiä piilottamaan negatiiviset suhteet toiselta osapuolelta, koska negatiiviset suhteet ovat ristiriidassa työyhteisön tyypillisesti myönteisten normien kanssa. Suhteiden emotionaalisen monimuotoisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen työyhteisössä on kuitenkin tärkeää, sillä erilaiset suhteet voivat toimia eri tilanteissa eri tavoin: negatiiviset suhteet eivät ole suoranaisesti positiivisten suhteitten vastakohtia, vaan niiden dynamiikka vain voi olla erilainen. Myös niiden muodostumisen syyt, seuraukset ja dynamiikka voivat vaihdella. (Harrigan ym. 2020, 3, 8; Labianca 2014, 235) Myyntitiimissä suhteiden yhtenäinen myönteisyys ja vireys sekä sen tuoma dynamiikka näkyi *vetovoimapiirteinä yhteistyösuhteissa* (ks. Stadtfeld ym. 2020, 130) (luku 8.4, kuvio 21). Tämä on linjassa Casciaro & Lobon (2008, 677–678) huomioiden kanssa siitä, että myönteiset tuntemukset toista osapuolta kohtaan lisäävät käsityksiä tämän tehtäväpätevyydestä ja lisäävät todennäköisyyttä hakeutua siihen liittyvään vuorovaikutukseen. Kielteiset tuntemukset toista osapuolta kohtaan puolestaan voivat vähentää luottamusta tehtäväpätevyyteen työskentelykumppanin valintaan liittyen, mistä oli viitteitä tiimien välisissä vertaissuhteissa. Aineistossa sisäisten ja keskinäisten vertaissuhteiden myönteiset ja kielteiset ääripäät vaikuttivat tiimien erilaiseen valmiuteen markkinaorientoitumisen edistämisessä. Vertaissuhteiden laajemman kirjon tiedostaminen ja esiin nostaminen voisi luoda mahdollisuuksia markkinaorientoitumisen hidastumisen tai vaikeutumisen ennaltaehkäisemiseen.

Markkinointiyksikön ammatillinen siiloutuminen määrittyi myös sen ulkopuolelta käsin. Tuotekehitysyksikössä nämä tiimit nähtiin selkeästi ammatillisesti erillisinä, vaikka ne edustivatkin samaa yksikköä. Nyt vain markkinointihenkisyys oli muuttunut myyntihenkisyydeksi. Tiimeissä tuotekehitysyksikkö koettiin vahvimmin myönteisenä ja selkeästi *vetovoimaisena yhteistyökumppanina*. Tällainen toimiva yhteistyökumppanuus ei syntynyt pelkästään uutuuden viehätyksestä uutta toimintatapaa kohtaan tai yksipuolisesta alkuinnostuksesta, vaan kuvastaa osapuolten keskinäisten yhteistyösuhteiden merkityksen oivaltamista. Keskinäisistä suhteista muodostui asiantuntijuutta rakentavia, toimijoille lisäarvoa tuottavia *asiantuntija-*

*suhteita.* Nämä suhteet olivat vahvasti markkinaorientoitumista ja sen kehittämistä tukevia. Hyvien suhteiden kehittyminen voi kuitenkin olla ongelmallista epävarmuuden ilmapiirissä (Wright 2005, 177, 178). Tällainen tilanne nousi markkinointiyksikössä esiin uuden toimintamallin käyttöönotossa. Kun uuden toimintamallin myötä myyntitiimin rooli muuttui, ammatillisen profiilin nosto herätti viitteitä uudesta, *arvolatautuneesta ammatillisesta rajasta markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin välille.* Oman tontin puolustaminen nähtiin kummaltakin puolelta.

Jotta ammatillisten siilojen välille kyettäisiin luomaan yhteisyyttä, Gyrd-Jonesin ym. (2013, 1074) mukaan kehitettävien organisaatiotason arvojen, tavoitteiden ja suorituskykymittareiden tulisi olla merkityksellisiä myös kullekin siilolle, tiimille. Toisaalta aineistossa siiloutumisen myönteisinä seikkoina nousi esiin tuttuus osamiseen, suhtautumis- ja toimintatapoihin ja usein jo valmiiksi keskinäinen yhteinen ymmärrys. Siilomaisuuden kommentoitiin alkaneen liudentua pienin elein: toisaalta myynnillinen ajattelutapa oli alkanut lisääntyä markkinointi & viestintä -tiimissä ja tuotekehitysyksikössä, toisaalta tuotetietous oli alkanut kasvaa myyntitiimissä. Vaikka uusi toimintamalli oli muodossa tai toisessa mahdollisuus kaikille, yksilötasolla se koettiin hyvin eri tavoin, ja se sekä lisäsi ammatillista jakautumista että vähensi sitä. Siilomaisuus heikensi tiimien välisen neuvonnan vaikuttavuutta ja lisäsi sen yksisuuntaisuutta. Uuden toimintamallin käyttöönotossa syntyi toisaalta energisoivaa innostusta, toisaalta sivuun jäämisen vuoksi odotuksia ja kaipuuta sosiaalisiin tilanteisiin, joihin kaikilla ei ollut pääsyä. Toisaalta se laukaisi aktiivista myönteisyyttä, toisaalta puhumattomuutta, vetäytymistä ja näkymättömyydenkin tunnetta. (Luku 8.6)

## Vertaissuhteet sosiaalisesta näkökulmasta

Ihmiset toimivat yhdessä ja rakentavat yhdessä sosiaalista todellisuutta. Sosiaalisuutensa ansiosta ihmiset voivat jopa laajentaa omaa toimijuuttaan yli yksittäisen yksilön rajojen (Tuomela & Mäkelä 2011, 87; Niemi ym. 2011, 8). Työyhteisössä vertaissuhteiden merkitys voi ilmentyä välillisenä ja emotionaalisena tukena, jopa ystävyytenä, tai ne voivat toimia puskurina työhön liittyvään stressiin tai tyytymättömyyteen liittyvissä tilanteissa (Kram & Isabella 1985). Chiaburu & Harrisonin (2008, 1084, 1086–1087) mukaan sosiaalinen tuki työtovereiden kesken on organisaatiokontekstissa yleensä vallitseva normi, vastakkainen sen poikkeus. Työtoverilta saatava tuki sisältää toivottuja resursseja, kuten tehtävän suorittamiseen liittyvää auttamista, neuvontaa ja opastusta sekä ystävällisyyttä ja myönteisyyttä. Se voidaan kuvata tunnenäkökulmasta, kuten myönteisyys tai solidaarisuus, tai se voi olla välillistä, kuten informaation välittäminen tai apu tehtävän suorittamisessa. Työtoverin ei-toivottava toiminta voi esiintyä jopa sosiaalisena vähättelynä, kärkevyytenä tai tilanteiden hyväksi käyttämisenä. (ks. Cutrona & Russell 1987).

Työtovereilta ja esimiehiltä saatu sosiaalinen tuki voi Wrightin (2005, 104) mukaan synnyttää luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteita organisaatioon. Vastavasti heikosta sosiaalisesta tuesta työssä voi muodostua merkittävä huolen lähde työntekijälle, mistä voi seurata sivuuttamisen ja yksinäisyyden tuntemuksia. Toisaalta hän toteaa myös, että jo pelkkä tietoisuus sosiaalisen tuen saamisen mahdollisuudesta vaikuttaa hyvinvointiin jopa enemmän kuin varsinainen sosiaalisen tuen saaminen. Myös entiset myönteiset suhteet voivat myöhemmin toimia todellisina tai potentiaaleina sosiaalisen tuen lähteinä (Oh ym. 2006, 577). Tämän pohjalta voidaan olettaa, että tietoisuuden tai varmuuden puute sosiaalisen tuen saamisesta voi olla erilaisten sosiaalisen siiloutumisen piirteiden lähde. Aineistossa nousi esiin viitteitä tästä (liite 6). Lopez-Kidwell'in ym. (2018, 1132) liittävät tuen, luottamuksen ja läheisyyden kiinteästi yhteen. Aineistossa luottamus kuvattiin hierarkisesti, omana kokemuksena esimiehen ilmaisemasta luottamuksesta työn tekemisessä. Tämän myönteisiä vaikutuksia kuvattiin laajempänä toimintavapautena työssä. Muutokset työtovereiden keskinäisessä luottamuksessa ilmenivät ideoiden panttaamisena ja siinä, ettei helposti hakeuduttu yhteistyöhön. (luvut 8.3 ja 8.4)

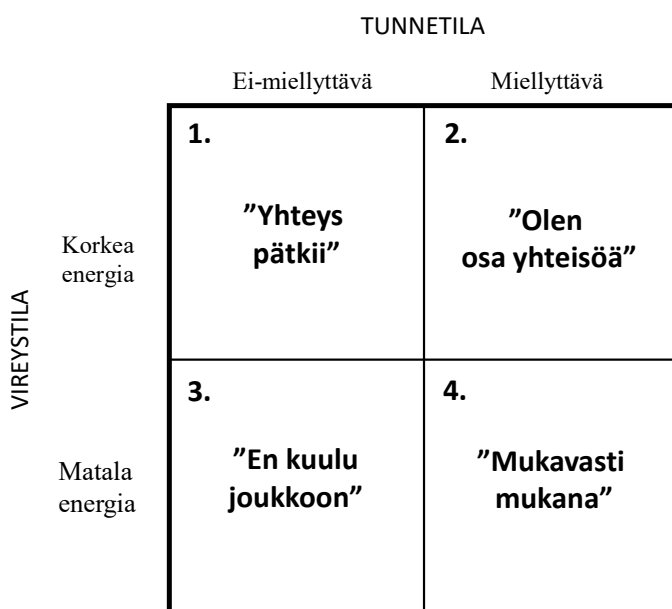
Krackhardt ja Stern (1988) ovat korostaneet epävirallisten ystäväverkostojen, kontaktien ja sattumanvaraisen kommunikoinnin merkitystä työtehtävien toteuttamisen tukena sekä erilaisessa vaikuttamisessa organisaatiossa. Työpaikan suhdeverkostojen tarkastelussa ystävyys-suhteet eroavat neuvontasuhteista muun muassa siinä, että ne perustuvat vapaaehtoisuuteen ja ovat vapaita työrooleista ja statuksesta. Niiden muodostumiseen voivat vaikuttaa yksilötekijät, kuten arvot ja kiinnostuksen kohteet sekä kontekstitekijät, kuten jaetut tehtävät ja yhteistoiminta tai fyysisen läheisyyden mahdollistama toistuva vuorovaikutus. Tässä aineistossa suhdeverkostojen toimivuuden määrittäjinä korostuivat työhön liittyvät neuvontasuhteet, eikä sosiaalista tukea koettu niin vahvasti suhteiden sisältönä. (Luku 8.1, kuvat 14 ja 15, taulukko 15) Silti ystäväverkostossa tunnistettiin henkilöitä, joiden koettiin tuovan tukea ja mukavuutta (luku 9.1, kuvio 22). Aineistossa esiin nousi mm. toive, että työtovereiden kesken voisi jakaa muutakin kuin työasioita. Toisaalta ilmaistiin kokemuksia sivullisuudesta omaan yksikköön liittyen, toisaalta ei-keskeinen, tarkkailtava asema työyhteisössä ilmaistiin omana valintana. (luku 8.3).

Timeissa koettiin *vertaissuhteiden dynamiikan muuttumista. Ammatillisen ja tiimirajoja korostavan siiloutumisen rinnalla aineistosta nousi esiin erilaisia sosiaalisen siiloutumisen piirteitä*, kuten Hawkleyn ym. (2005, 803) kuvaamia kielteisempiä tuntemuksia sosiaalisesta sivullisuudesta ja irrallisuudesta yhteisössä. (Gioia 2012, 20)

Parker ym. (2013, 117) liittävät ponnettomat, matalan vireystilan suhteet kielteisiin vaikutuksiin. He kuvaavat ponnettomien suhteiden voivan johtaa yksilötasolla motivaation vähenemiseen, mahdollisuuksien rajautumiseen, jopa eristäytymiseen organisaatiossa. Tiimitasolla ponnettomat suhteet voivat aiheuttaa luottamuksen ja

ryhmäkoheesion alenemista, tiimirajat ylittävän toiminnan vähenemistä, mikä puolestaan voi haitata tai estää kriittisen tiedon lähteille pääsyä. Aineistossa nousi esiin ponnettomuudessa myös myönteisiä piirteitä, tyytyväisyyttä. Toiminnan edistämisen kannalta tällaisella myönteisellä passiivisuudella ei kuitenkaan ole edistäviä vaikutuksia.

Aineiston pohjalta kootut neljä sosiaalisen siiloutumisen piirrettä kuvataan kuviossa 31. Nelikentän kuvaus esitetään suhtautumismallin tunnetila- ja vireystilaulottuvuuksien ohjaamana. Kunkin ruudun kuvauksessa on lisäksi mukana henkilöiden esittämät arviot ja niihin liittyvät toiminta ja toiminta-aiheet koskien yhteistyökumppaneita ja sosiaaliseen yhteisöön kuulumisesta. Nelikenttä kuvaa *tuntemuksia*, eli miellyttävä – ei-miellyttävä, ja *aktiivisuutta*, eli korkea – matala energia. Ruudukossa myönteinen ääripää kuvaa kokemuksia *kuulumisesta sosiaaliseen yhteisöön*, ”*Olen osa yhteisöä*”: toimijalla on myönteisyyttä ja toimintaenergiaa (2). Kielteinen ääripää ilmentää kokemuksia *sivullisuudesta sosiaalisessa yhteisössä*, ”*En kuulu joukkoon*”: tarkkailevaa suhtautumista, vetäytymistä, toimijan ponnettomuutta, jopa kielteisiä tuntemuksia. Henkilö ei koe myönteistä syytä lähentyä ja jää etäältä seuraamaan. (3) (ks. Labianca 2014, 239, 243) *Yhteys tai yhteydettömyys* toivottuun sosiaaliseen yhteisöön voi vaihdella. On pärjättävä, on pysyttävä mukana (1). Yhteys voi myös olla totuttu ja tuottaa tyytyväisyyttä tai huojennusta, *olla mukavasti mukana* (4). (Luvut 8.4–8.6)



**Kuvio 31.** Kuvaus sosiaalisen siiloutumisen variaatioista.

Myönteisiä sosiaalisen siiloutumisen piirteitä aineistossa olivat vahva oman työroolin myönteinen kokeminen, osallisuus tärkeissä prosesseissa ja tunne sosiaalisen

toimintatilan laajenemisesta. Sivullisuuden tuntemuksia koettiin puolestaan siitä, ettei toimijalla ollut häntä itseään tyydyttävää tietoa saatavilla oikea-aikaisesti ja osallisuus keskeiseen tietoon koettiin muita vähäisempänä. Näiden koettiin myös rajaavan sosiaalista toimintatilaa. Omia *yksinäisyyden tuntemuksia* kommentoitiin ja liitettiin siihen, ettei ollut itseä tyydyttäviä suhteita, esimerkkinä kuuluminen tai sivullisuus johonkin ryhmään. (Liite 5)

Weiss (1973, 20) jakaa vuorovaikutusteorian tunnetussa jäsennyksessään yksinäisyyden emotionaaliseen ja sosiaaliseen. Emotionaalisen yksinäisyyden kokemuksissa henkilöllä on puutetta läheisestä, tärkeästä ja luotettavasta suhteesta. Sosiaalisen yksinäisyyden hän ymmärtää johtuvan sosiaalisten kontaktien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen, kuten työtovereiden vähäisyydestä tai puuttumisesta, yhteydentunteen puutteesta tai ulkopuolisuuden tunteesta. Peplau & Perlmanin (1982) tarkastelussa yksinäisyys on seurausta sosiaalisten suhteiden vajeesta tai puutteesta ja hän lisää määritelmään tarkastelunäkökulman. Heidän mukaan se on subjektiivinen kokemus, joka ei tarkoita samaa kuin objektiivisesti havaittava sosiaalinen eristäytyminen. Yksinäisyys kuvataan epämiellyttävänä ja satuttavana kokemuksena. (ks. myös Wright 2005) Aineistossa kuvailtiin havaintoja sosiaalisesta sivullisuudesta. Myös omia hetkellisiäkin yksinäisyyden kokemuksia esitettiin (ks. Young 1982). (liite 6)

Lam & Laun (2012, 4268, 4270, 4276–4277) mukaan suhdeverkoston laajentamisen sijaan yksinäisyyttä kokeva työntekijä on vähemmän halukas sosiaaliseen vaihdantaan, työn laatu voi heiketä, omasta agendasta tulee tärkeämpi kuin strategisesta tavoitteesta tai oma ajattelu ja versio totuudesta voi kärjistyä. Yksinäiset työntekijät ovat taipuvaisia näkemään toiset vähemmän luotettavina. He ovat vähemmän halukkaita osallistumaan sosiaalisiin vaihdantatilanteisiin, eivätkä näe niin paljon vaivaa organisaatitavoitteiden saavuttamiseen. Toisaalta vetäytyminen sosiaalisuudesta työympäristössä voi olla myös itse valittua (Saari 2010). Itsenäinen, omaan osaamiseen nojaava tapa työskennellä yksin ja oman työn rutiini oli markkinointiyksikössä melko tuttua ja yleistä.

Tässä tutkimuksessa havaittujen sosiaalisen siiloutumisen piirteiden tarkastelussa sovellettiin Weissin (1973) jäsennyttä emotionaalinen ja sosiaalinen yksinäisyys. Aineistossa sosiaalisen siiloutumisen piirteitä voitiin tunnistaa työhön liittyvien toimintatapojen muutoksiin liittyen, jolloin niiden voidaan ajatella olevan luonteeltaan tilapäisempiä. Toisaalta myös syvempiä, emotionaalisesti herkkiä tuntemuksia esitettiin, jolloin niihin voi liittyä kroonistumisen riski (ks. Young 1982). (Liitteet 5 ja 6) Aineistossa havaittiin viitteitä *emotionaalisen yksinäisyyden piirteistä*, mitkä veivät voimavaroja ja toimintaenergiaa ja häiritsivät yksilön työn tekemistä toivomallaan tavalla ja tasolla. Toisaalta nämä olivat yksityisiä tuntemuksia, eikä niitä näytetty. Toisaalta haastatteluissa mainittiin havaintoja erilaisista ei-miellyttävistä sosiaalisen siiloutumisen piirteistä työyhteisössä, mutta koettiin

kykenemättömyyttä puuttua niihin. Tällainen voi korostua esimerkiksi johdon toiminnassa (Tsai 2000, 935). Verkostokuvioissa (luku 8.1, kuviot 14 ja 15) ei havaittu sivullisuutta, sillä kaikilla oli yhteys verkostoon. Omassa työssä *sosiaalisen yksinäisyyden tuntemuksia* ei koettu häiritseviksi, jos samaan aikaan oli sidoksia tiimin ulkopuolelle sekä siten myös niistä saatua energiaa ja vireyttä (luku 8.6). Tarkasteluun liittyy myös ero todellisten ja toivottujen suhteiden ja suhteiden sisältöjen välillä, esimerkiksi toive tiettyihin oman tiimin ulkopuolisiin suhteisiin ja niiden kautta saataviin tietoihin (Liitteet 5 ja 6). Vahva sitoutuminen yritykseen saattoi toimia yhtenä selviytymiskeinona omien yksinäisyyden tuntemusten käsittelyssä. Yksinäisyyden voimakkuuden astetta tai piirteitä (Lam & Lau 2012) ei tämän aineiston perusteella voitu tarkemmin arvioida, sillä ilmiö löytyi vasta analyysivaiheessa. Kuitenkin siihen liittyvissä kommentoinneissa voitiin havaita eri vireysasteita. Kaiken kaikkiaan tämä oli kohdeyrityksessä uusi ilmiö. Organisaatiossa oli jo alettu kiinnittämään huomiota kiusaamiseen, mistä henkilöstökyselyn seurannan mukaan ei ollut havaintoja markkinointiyksikössä.

Tiimitason vertaissuhteet ja niiden toimivuus ovat markkinaorientoitumisen kehittämisen ytimessä. Siksi niiden parempaan ymmärtämiseen tarvitaan uusia tarkastelukulmia. Tässä tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin ensimmäisessä yhteenvedossa kiteytetään kolme keskeistä havaintoa. Nämä löytyivät tutkimuksessa, kun tarkasteltiin *ketkä toimivat yhdessä ja miten se näkyi sosiaalisessa toiminnassa*.

- *Vertaissuhteiden laajemman kirjon käsitteleminen, suppeamman myönteisen/kielteisen-selvityksen täydennyksenä, on tärkeää. Se voi luoda mahdollisuuden ymmärtää myös juurisyitä vertaissuhteiden toimivuuden, kehittämisen, luomisen ja ylläpidon tarkastelussa, sillä siinä otetaan yhdessä tuntemusten kanssa huomioon myös suhteista esitetyt arviot ja niihin liittyvät toiminta-aiheet. Tällainen kokonaistarkastelu antaa tärkeää sisältöä myös koko suhdeverkoston dynamiikan parempaan ymmärtämiseen.*
- *Vireystilan tarkastelu avaa uutta näkökulmaa toimintaa kehitettäessä. Vaikka vertaissuhteisiin liittyvät kielteiset arviot ja toiminta-aiheet voidaan työyhteisössä nähdä haitallisinakin vasta-argumentteina, oleellista kuitenkin on, minkälainen vireys kommentointiin ja kuvauksiin liittyy. Kielteinenkin korkea toimintaenergia ja tarmokkuus osoittaa aktiivisuutta, halua nostaa kehittämistarpeita esiin, kun taas matalasta energiataasosta voi seurata vetäytymistä. Myönteisyys puolestaan ei aina välttämättä ilmene toiminnan kehittämisen kannalta edistävänä voimana. Matalaan energiatasoon liitettyä myönteinen tunne ilmentää kyllä tyytyväisyyttä, mutta voi jopa vähentää aikaansaavuutta. Kaiken kaikkiaan korkeampaan energisyyteen ja toimeliaisuuteen liittyy myös kannanottojen selkeys ja voimakkuus.*

- *Vertaissuhteiden dynamiikan muuttuminen* voi organisaatiossakin näkyä *sosiaalisen siiloutumisen piirteinä*. Niitä nousi aineistossa esiin – ammatillisen siiloutumisen rinnalle – havaituista tai koetuista tilanteista, joissa kommentoitiin suhteiden katoamista, työtehtävien, oman roolin tai aseman muutosta sekä suhteiden sisältöä ja osallisuutta keskeiseen tietoon ja siitä seurannutta sivullisuutta sosiaalisista tilanteista. Sosiaalisen siiloutumisen myönteisessä ulottuvuudessa toimija kuvasi korkeampaa aktiivisuutta ja pontevuutta. Vähemmän myönteisessä ulottuvuudessa toimija kuvasi matalaa vireyttä, innottomuutta, jopa *yksinäisyyden kokemuksia työyhteisössä*.

Vertaissuhteiden toimivuus ja merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, sillä niillä on yksilöäkin keskeisempi vaikutus organisaation toimintaan ja siten sen vahvuuteen. Seuraavassa luvussa kuvataan yhteistoimintaan ja markkinatiedon liikkeisiin liittyvä yhteenveto ja löydökset.

## 10.2 Tiimitason tietopolut markkinaorientoitumisen runkona

Tiedon leviämiseen organisaatiossa tarvitaan vuorovaikutusta sekä yhteistoiminnassa muodostuneita, toimivia tietokanavia ja tiedon jakamista edistäviä toimintatapoja. Empiirisen aineiston avulla pyrittiin kuvaamaan, *miten vertaistoimijat toimivat yhdessä ja miten tietoa välitettiin*. Kuviossa 31 on koottuna tämän selvittämisessä hyödynnetyt tarkastelun kohteet, tarkastelukriteerit sekä tarkastelukulmat.

**Taulukko 31.** Yhteenveto tietopolkujen tarkastelusta tiimeissä ja tiimien välillä.

Tutkimus-ongelma	Tarkastelun kohde	Tarkastelukriteeri	Tarkastelukulma
Miten organisaation sisäiset tietopolut rakentuvat ja toimivat markkinaorientoituvassa yrityksessä?	Ei aikaansidottu epävirallinen vuorovaikutus	Toimijoiden keskeisyys ja välillisyys neuvontaverkostossa	Tietopolkujen yhteyksien muotoutuminen ja toimiminen
		Neuvontaverkoston toimivuus tiimikohtaisesti	
		Toimijoiden keskeisyys ja välillisyys ystäväverkostossa	
	Sosiaalisen verkoston sisältö ja toimivuus	Ystäväverkoston toimivuus tiimikohtaisesti	Tietopolkujen muotoutuminen ja toimivuus:  *ryhmät tietopolkujen yhdyskohtina  *yksilöt tietopolkujen yhdyskohtina
	Toistuvat viralliset vuorovaikutustilanteet	Affektio-kognitio-toimintanalyysiketju  - Suhtautuminen toiseen osapuoleen yhteistoiminnassa. - Arvioiden sekä toiminnan ja toiminta-aikeiden huomionkohteet.	

Luvussa 9 selvitettiin ensin sosiaalisen verkostanalyysin avulla, miten tietämystä jaettiin tiimien sisällä ja miten työhön liittyviä neuvoja ja apua välitettiin muille koko markkinointiyksikön sisällä. Suhtautumista *yhteistoimintaan* arvioitiin virallisissa palavereissa. Niissä tarkasteltiin myös, miten toimittiin yhdessä markkinatiedon keräyttämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen suhteen, ja miten toimittiin yhdessä markkinatiedon jakamisen suhteen.

Organisaatiot ovat yhdistelmiä virallisista ja epävirallisista suhdeverkostoista. Näissä verkostojen *yhteyksien ja yhdyskohtien* ketjumaiset yhdistelmät voivat muodostaa pitkiäkin *tietopolkuja*, joiden päätepisteet tulevat siten olemaan epäsuorasti yhdistettyjä (Borgatti ym. 2013, 2). Tietopolkuja voi muodostua dyadisista yhteyksistä *epävirallisessa*, omaehtoisessa vuorovaikutuksessa tiimeissä ja tiimien välillä tai *virallisessa*, prosessien mukaisessa *vuorovaikutuksessa*, tai näiden yhdistelminä. Tietopolkujen yhdyskohtina tässä yhteenvedossa kuvataan *ryhmiä virallisissa palaverissa* sekä *yksilöitä ja heidän toimintatapojaan* tiedon lähettäjinä, välittäjinä ja vastaanottajina.

## Tietopolkujen yhteyksien muotoutuminen ja toimiminen

Toimijoiden keskinäisten sidosten kuvataan indikoivan pääsyä laajempiin, kriittisiinkin tietolähteisiin, minkä ansiosta toimijan saavuttaman virallisen ja epävirallisen informaation määrän, laadun, oleellisuuden ja oikea-aikaisuuden kuvataan voivan jopa parantua (Krackhardt & Hanson 1993; Adler & Kwonin 2002, 29; Tsai 2002, 188–189; Palonen & Lehtinen 2005, 174; Balkundi & Harrison 2006, 50). Jokaisella toimijalla oli yhteys neuvontaverkostoon, ja siten heillä oli mahdollisuus hakea ja saada työhön liittyvää neuvontaa ja apua, toisinaan useammaltakin luotettavaksi tiedonlähteeksi kokemaltaan henkilöltä. Muiden resurssien, kuten tulevaan toimintaan liittyvän informaation, osalta verkoston ei koettu toimivan tyydyttävästi. (Luku 9.1: taulukko 21)

Toteutettujen organisaatorakenne uudistusten myötä henkilökohtaisissa suhdeverkostoissa – sekä neuvonta- että ystäväverkostoissa - oli tapahtunut muutoksia ja suhteita, eli siten myös mahdollisia tietokanavia oli kadonnut tai ne olivat vaikeammin saavutettavissa. Uusia, täydentäviä ja luotettaviksi koettuja työhön liittyviä siteitä ei vielä kaikissa tapauksissa ollut syntynyt tilalle, ja vanhoja siteitä jopa vähän kaivattiin. (Luvut 8.4 ja 8.5) Tuttuun neuvontaverkostoon oli tullut myös uuden prosessin käyttöönoton myötä toiminnallisia muutoksia toimijoiden tai tiimin asemaan ja rooleihin tulleiden muutosten myötä (ks. Sparrowe ym. 2001, 318). (Luku 9.1, taulukko 21)

Vastavuoroisia siteitä pidetään voimakkaina tiedon välityksen kanavina, jotka tuovat usein vanhaa tietoa vahvistavaa informaatiota tiimin toimintaan. Sitä vastoin uusi, vanhaa muokkaava tieto rakentuu yksisuuntaisten, usein laajemmin erilaisia



tahoja liittävien linkkien avulla. (Granovetter 1973; Krackhardt 1992, 216; Nonaka & Takeuchi 1995). Vaikka tiimikohtaisen sisäisen tiedonkulun, työhön liittyvän neuvonnan ja avun esitettiin olleen tiimeissä lähes samalla tasolla, silti voitiin havaita joitakin eroavaisuuksia (ks. Palonen ym. 2004, 282). Markkinointi & viestintä -tiimissä viestintätoimijat saivat tietoa myös jossain määrin tiimin ulkopuolelta, kun taas markkinointitoimijat olivat suuntautuneet paljolti tiimin sisäiseen tukeen ja neuvontaan. (kuvio 23) Markkinoinnin kaltaisessa kiinteässä ryhmän osassa saattaa syntyä tilanne, että kierrätetään joskus tarpeetontakin tietoa (Palonen & Lehtinen 2005, 174). Koska tiedon ei kuvattu kulkeneen tyydyttävällä tavalla koko markkinointi & viestintä -tiimin sisällä, tiimi ei kokonaisuutena myöskään täysin hyötynyt ulkopuolisista tietolähteistä. (Luku 9.3) Myynnin ja viestinnän välillä keskinäinen kontaktointi ja tiedonkulku oli vähäistä. (Luku 8.1; luku 9.1, kuvio 24)

Verkoston sosiaaliset rakenteet ja yhteyksien toimivuus sisältävät usein myös tasapainottelua sekä positiivisten että negatiivisten voimien välillä, millä voi olla vaikutusta niin yhteistoimintaan kuin tiedon jakamiseen sekä tiedon laatuun ja sisältöön. Positiivisten yhteyksien, joissa on luottamusta kuvataan välittävän muita verkostoja herkempää ja rikkaampaa informaatiota, kun taas negatiivisissa tiedonkulku saattaa heikentyä tai jopa estyä. (Borgatti & Foster 2003, 993–999; Labianca & Brass 2006, 602)

Työpaikan ystäväverkostositeet nähdään usein oleellisena tekijänä yhteistoimintaan vaikuttavissa prosesseissa. Niillä voi olla vaikutusta päätöksentekoon, resursien mobilisointiin, informaation jakamiseen tai pimentämiseen, yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen. (Sias & Cahill 1998, 274; Krackhardt & Hansen 1993) Ystävyyssverkostoa on organisaatioita käsittelevissä tutkimuksissa tarkasteltu muun muassa arvioitaessa muutoksen mahdollistamista ja muutokseen vaikuttamista (Krackhardt 1992, 237). Sias & Cahill 1998, 273 kuvaavat ystäväverkostosuhteiden kehittymisen voivan näkyä myös kommunikaatiossa, jolloin kommunikaatio voi kehittyä suhteellisen pinnallisesta, läheisempään ja vähemmän varovaiseen tunnelmien ja mielipiteiden vaihtoon. Aineistossa osalle toimijoista ystäväverkostolla ei näyttänyt olevan merkittävää roolia työhön liittyvän tiedon jakamiseen tai saamiseen liittyen. Pienelle osalle vastavuoroiset siteet antoivat puolestaan tärkeää sosiaalista tukea, jolloin myös kommunikaatio oli läheisempää, sekä tukea työhön liittyvään ongelmaan tai sellaiseksi koettuun. (Luku 9.1, taulukko 22 ja kuvio 25)

### Tietopolkujen muotoutuminen ja toimivuus: ryhmät tietopolkujen yhdyskohtina

Henkilön motivaatio sosiaaliseen yhteistoimintaan ryhmässä riippuu hänen vuorovaikutuksesta saamastaan tunne-energiasta, mikä puolestaan juontaa juurensa toimijan subjektiivisesta havainnosta olevansa tervetullut ryhmän, tiimin, palaverin

yhteyteen. Tästä puolestaan seuraa itseluottamus ja varmuus siitä, että juuri tässä vuorovaikutuksessa on mahdollista saavuttaa haluttuja resursseja ja sen myötä tyydyttäviä henkilökohtaisia tuloksia tai hyötyä (Casciaro 2014, 230, 233). Ryhmän vuorovaikutuksen dynamiikkaan liittyy odotuksia, tulkintaa, samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien havainnointia, luottamuksen vaihtelevuutta (Turner 2002, 230–251). Eri toimintaprosessiin kuuluvien palaverien ja ryhmien rooli ja toiminta resursien välittämisessä voi toteutua eri tavalla. Tässä alaluvussa esitetään kahden prosessin palaverien, perusprosessin (luvut 9.3 ja 9.4) ja uuden prosessin (luku 9.5) aineistossa havaitut roolit ja toimivuus markkinatietopolkujen yhdyskohtina.

Perusprosessin kuuluvassa *markkinointiyksikön osastopalaverissa* oli totuttu toimintatapa, tutut toimijat, ja vanhat kokemukset palaverien hyvästä ja huonosta toimivuudesta olivat pinnassa. Yksikön ja tiimien perustoimintoihin liittyviin palaveriin oli syntynyt totunnaistumista, yhteistoiminnassa oli muodostunut rooleja, vuorovaikutusasemia ja odotuksia, mikä vakiinnutti suhteita ja toimintaa toistuviin ja tuttuihin uriin (ks. North 1992, 9–14, 27, 34; Ilmonen 2000, 170–171). Kokoon-tumisia ei koettu sosiaalisesti tärkeänä ja antoisana yhdessäolona, ennemminkin ryhmässä koettiin *ajoittain vetäytyvää käyttäytymistä* (ks. Harrigan ym. 2020, 8). Palaverien tiedollinen sisältö vastasi melko huonosti tiimiläisten odotuksia. Markkinaorientaation kannalta tärkeää tiedon yhteistä käsittelyä, pohdintaa, analyysiä tai johtopäätösten tekoa toteutetuista toimenpiteistä olisi toivottu lisää. Odotukset osastopalaverista tuotekehitysprosessin alkupalavereja koskevan informaation jakajana eivät täyttyneet tyydyttävästi. Markkinointiyksikön sisältä hankittu ja saatu tieto näyttikin vain osittain täyttävän tiedon sisällön tai laadun vaateet (luku 9.4).

Myös *tiimipalaverit* olivat rutiininomaisia, ja palaverien sisältö ja käsiteltävät asiat liittyivät pitkälti työtehtävien koordinointiin (Möller & Wilson 1995; Casciaro & Lobo 2008, 678). Markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin omien tiimipalaverien yhteistoiminnassa oli havaittavissa selkeät erot. Vertaissuhteet olivat tiimeissä luonteeltaan lähes vastakkaiset, myönteisyyden korostuessa myyntitiimissä. Niissä käsiteltävä tieto oli sisällöltään ammatillisesti jakautunutta, eikä sitä ei jaettu palaverien ulkopuolelle. Tällaisesta puutteellisesta yhteydestä tiimipalavereista neuvontaverkostoon muodostui *ammatillisia tietopesiä*.

Uuden prosessin palavereissa oli selkeämmin markkinaorientoituvaa toimintaa tukevia elementtejä. *Tuotekehitysprosessin alkupalaverien* tavoitteena oli tiedon keräilytminen ryhmän omaan käyttöön. Toiminta palaverin sisällä oli aktiivista, keskustelemaa, osallistavaa, motivoitunutta, innostunutta ja kaikkia kuuntelevaa. Tiedon vaihdanta toimijoiden kesken perustui keskinäiseen luottamukseen, yhteiseen tahoon ja tavoitteeseen (ks. Colemann 1994; Davenport & Prusak 1998). Palaverin jäsenten keskinäiset suhteet *liittivät ryhmää yhteen*. (Luku 9.5) Vuorovaikutus näissä tuotekehityksen alku- ja jatkopalavereissa oli markkinatiedon jalostamista ja hyödyntämistä päätöksenteossa ja vastineen tuottamisessa markkinalle sisältäen tiedon

vaihdantaa, yhteistä sisällöltään luovaa ongelmanratkaisua ja ideointia. (ks. Möller & Wilson 1995; Casciaro & Lobo 2008, 678; Slater ym. 2102, 25). Nämä palaverit näyttivät muodostuneen kuitenkin *suljetuiksi tietopesiksi*, joissa osallistujat kerryttivät, jalostivat ja hyödynsivät tietoa, mutta sitä ei aktiivisesti jaettu palaverin ulkopuolelle. Tämä ei luonnollisestikaan tukenut markkinaorientoitumisen kehittymistä ja toteuttamista palaverin ulkopuolella. Ne, jotka eivät osallistuneet tuotekehityksen alkupalaveriin olivat toisen käden tiedon varassa, usein viiveellä. Se, etteivät kaikki osallistuneet tuotekehityksen alkupalaveriin ja ettei tieto sieltä kulkenut kaikille markkinointiyksikössä, vaikutti vuorovaikutukseen markkinointiyksikön sisällä, ja näkyi myös epävirallisena hierarkisuutena tiimien keskinäisessä yhteistoinnissa. (ks. Ruekert-Walker 1987, 3–4, 12; Slater ym. 2012, 25)

Tuotekehityksen alkupalaveriin osallistuneet myyntitiimiläiset toivat säännöllisesti omaan tiimiin tietoa tuotekehityksen alkupalaverista. He yhdistivät sitä tiimiläisten aiempiin tietoihin, jatkojalostivat, hyödynsivät implementointitoimiin ja kehittivät oma-aloitteisesti siihen liittyviä toimia. Tiedon oikea-aikaisuus koettiin apuna ja tukena omien työtehtävien toteuttamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa. (Luku 9.5) Tällaista aineistosta tunnistettua rajattua yhteyttä, jossa yhdyskohtina oli kaksi vakiintunutta ryhmää - toisessa päässä oli suljettu tietopesä ja toisessa päässä ammatillinen tietopesä - voidaan kutsua *typistetyksi tietopoluksi*. Markkinointi & viestintä - tiimi ei ollut yhdyskohtana tällaisella tietopolulla, mikä ilmeni tiimissä koettuna eriarvoisuutena tiedon suhteen, sillä tietoa ei koettu saatavan riittävästi eikä oikea-aikaisesti. Burt (1999; 2000) onkin todennut, että vaikka tieto lopulta saavuttaisi kaikki toimijat, informaatiohyödyn saa varmimmin se, jonka tieto tavoittaa ensimmäiseksi. Joissain tapauksissa yksilötasolla tieto kulki, mutta viiveellä ja valikoidusti. Toisaalta, jos tieto ei ole tarkoitettu kaikille, on tärkeä kertoa miksi ei.

### Tietopolkujen toimivuus: yksilöt tietopolkujen yhdyskohtina

Markkinaorientaation kehittämisen myötä odotukset tarvittavan, kerättävän ja jaettavan tiedon sisällöstä kasvoivat toimijoiden keskuudessa pikkuhiljaa (luku 9.6). Tiedon välittämisen paikkoja olivat viralliset palaverit, epäviralliset keskustelut tiimien sisällä ja jossain määrin myös käytäväkeskustelut. Epäviralliselle tiedonkululle on ominaista, että tieto välittyy monimutkaisten ja sisäkkäisten vuorovaikutusrakenteiden myötä, joskus useammin ryhmien sisäpuolella kuin niiden ulkopuolella (Burt 1999; 2000; Freidman & Podolny 1992; Palonen & Lehtinen 2005, 173). Tällöin yksilön rooli korostuu (Luvut 9.2–9.5) (ks. Jaworski & Kohli 1993)

Toiminnan (tässä: markkinaorientoitumisen) kehittämisen mahdollistumisen tarkastelussa on keskeistä arvioida, miten toimijat hyödyntävät asemaansa sosiaalisessa verkostossa liikuttaakseen resursseja, tietoja ja taitoja, tavoitteiden saavuttamiseksi (Granovetter 1985; Krackhardt 1992, 238). Aineiston keskeisten toimijoiden

organisatorinen rooli, työtehtävien luonne ja oman tiimin asema uudessa toimintamallissa oli vahvistunut (luku 9.1). Yksi selkeä tiedonkulun toimivuuteen vaikuttanut syy aineistossa näytti olleen Burtin (1992) havainnon mukainen huomio, että toimijan keskeisen aseman mahdollistamat runsaat mahdollisuudet ja vähäiset rajoitteet toivat käänköpuolena paljon kuormitusta yksilölle.

Nämä luotettaviksi tietolähteiksi koetut henkilöt olivat suuntautuneet myös tämän verkoston ulkopuolelle, siellä keskeisiin toimijoihin ja markkinaorientaation kannalta arvokkaisiin resursseihin. Tällaiset tiimin ulkopuoliset sidokset saattavat auttaa työryhmää onnistumaan, koska siten jäsenillä on käytettävissään laajemmat tietolähteet, mikä muutoin ei olisi mahdollista (Palonen & Lehtinen 2005, 174; Coleman 1988). Nämä yhteydet mahdollistivat uuden, muitakin kiinnostavan tiedon liikkumisen markkinointiyksikköön sen ulkopuolelta, tuotekehitysyksiköstä. Tämän tiedon jakaminen edelleen markkinointiyksikössä toteutui vaihdellen ja suuntautui valikoiden. (Luku 9.1, taulukko 21) Tämä näkyi erityisesti myyntitiimin toiminnassa, missä ei oltu vain tiimin sisäisen neuvonnan varassa. (Luvut 9.3 ja 9.5)

Verkoston vertaissuhteet voivat sisältää hyvin monenlaista työtehtävien toteuttamiseen liittyvää tietoa, tarpeellista ja tarpeetonta, sitä mitä toivoi, sitä mikä kiinnostaa, vanhaa tietoa tukevaa tai aivan uutta (Sparrowe ym. 2001, 317). Tietopolkujen toimivuuteen liittyen verkoston yhdyskohtien, yksilöiden, halukkuus jakaa kaikki se osaaminen ja varsinkin erityisosaaminen, jonka he ovat pitkän ajan kuluessa hankkineet itselleen ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Toimijalla voi olla mahdollisuus hidastaa tai vääristää resurssivirtaa, mitä on kirjallisuudessa tulkittu potentiaalisen vallan käytöksi (Borgatti ym. 2009, 894; Slater ym. 2012, 25). Yksilö saattaa myös kokea tiedon jakamiseen liittyen riskejä (Palonen & Lehtinen 2005, 172). Asema organisaatiossa jonkun tietyn asiakokonaisuuden erityisosaajana voi olla se turva, jonka varassa työpaikan uskotaan säilyvän (Osterloh ym. 2002). Kramer (1999) on osoittanut, että monet työntekijät pelkäävät osaamisensa jakamisen myötä menettävänsä oman kilpailukykinsä. Organisaatiossa voi olla myös toimijoita, jotka pyrkivät estämään tai haittaamaan työtehtävien hyvää suorittamista. Tällaista tehtävien toteuttamisen vaikeuttamista voi olla esimerkiksi tiedon tai resurssien panttaaminen tai mahdollisuuksien piilottelu. (Sparrowe ym. 2001, 318) Jos tietoa ei jaeta tiimin sisällä tai levitetä muille yrityksessä, se voi pahimmillaan valua yrityksestä ulos henkilön vaihtaessa työpaikkaa tai eläköityessä (Slater ym. 2012, 22).

Tiedon kanavien toimivuuden tarkastelun lisäksi aineistossa havaittiin yksilöillä erilaisia toimintatapoja tiedon jakamisessa ja vastaanottamisessa sekä erilaista suhtautumista tietoon. Toisaalta oman osaamisen välittäminen voi olla myös hyvin työläs prosessi ja työntekijöillä pitää sen vuoksi olla erityisen hyviä perusteita jakaa kognitiiviset saavutuksensa (Davenport & Prusak 1998; Kramer 1999). Aineiston ja siinä esitettyjen odotusten pohjalta voitiin todeta, että toimivista

verkostosuhteista huolimatta tärkeäksi koettu tieto saattoi olla saavuttamaton, koska tieto oli saattanut pysähtyä, jopa unohtua, tai se oli voitu pysäyttää yksilön toimesta. Tiedonkulkua kuvaavien kommenttien ja niiden huomionkohteiden tarkastelussa arvioitiin, miten aktiivisen roolin yksilö itse kuvasi ottaneensa suhteessaan tietoon ja sen liikuttamiseen ja miten hän kuvasi omaa ja muiden toimintaa suhteessa tietoon. (Luku 9.1, taulukko 21 ja luvut 9.2–9.5) Aineistoon pohjautuen yhteenvetona kuviossa 32 esitetään neljä *tiedon liikuttamiseen liittyvän toimintatavan* kuvausta sen mukaan, miten toimijat suhtautuivat tietoon ja miten he toimivat tai miten heidän kuvattiin toimineen tiedon suhteen (Gioia 2012, 21). Nämä toimintatavat eivät välttämättä olleet pysyviä, vaan saattoivat vaihdella työhön liittyvästä tai sosiaalisesta tilanteesta riippuen (ks. Casciaro & Lobo 2008; Casciaro 2014; Casciaro & Lobo 2015, 373–374).

Ensimmäisessä tiedon liikuttamiseen liittyvässä toimintatavassa henkilö *pitää tiedon itsellään* ja tietoisesti suojelee omaa tietoaan. Tällainen tiedon panttaaminen on aktiivista ja vähemmän suotuisaa toimintaa tiedon suhteen. Tämä merkitsee sitä, että hän itse ratkaisee, tarvitseeko joku toinen kyseistä tietoa, tai valikoi, kenen arvioi sitä tarvitsevan. Tieto pysäytetään. Tiedon omistaminen, ei sen jakaminen muille, näyttäytyi muille tietynlaisena vallan käyttönä. Luottamuksen puutteen kommentoitiin johtavan tällaiseen toimintatapaan. (Luvut 9.2–9.5)

		SUHTAUTUMINEN TIETOON	
		Vähemmän suotuisaa	Suotuisaa
TOIMINTA TIEDON SUHTEEN	Aktiivista	<b>1.</b>  <b>"Pitää tiedon omanaan"</b>	<b>2.</b>  <b>"Hankkii ja/tai jakaa tietoa"</b>
	Passiivista	<b>3.</b>  <b>"Odottaa saavansa tietoa"</b>	<b>4.</b>  <b>"On tyytyväinen omaamaansa tietoon"</b>

**Kuvio 32.** Kuvaus tiedon liikuttamiseen liittyvistä toimintatavoista.

Toisessa toimintatavassa henkilö *hankkii ja/tai jakaa tietoa*. Tämäkin on aktiivista toimintaa tiedon suhteen, mutta myönteisellä tavalla. Tämä merkitsee sitä, että yksilö tunnistaa, että toinen voisi tarvita tietoa ja hyötyä siitä. Tiedon liikuttaminen ja

jakaminen mahdollistaa vastavuoroisen tiedon vaihdannan. Tähän liittyy Celuchin ym. (2000, 944–945) kuvaama työntekijän itseluottamus tiedon hankkijana ja välittäjänä paitsi omassa tiimissä, myös tiimirajojen yli sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Myös se, että henkilö tietää ja ymmärtää, osaa arvioida ja päättää, mitä saamallaan, keräämällään ja omaamallaan tiedolla tekee ja miten sitä tulkitsee liittyy tähän (Pfeffer&Veiga 1999, 44). Aineistossa nousi esiin oma-aloitteisuutta ja uusia tapoja tiedon jakamisessa ja jalostamisessa, esimerkiksi toisten työtä tukevaa tietoa jaettiin. (Luvut 9.2–9.5)

Kolmannessa toimintatavassa henkilö *odottaa saavansa tietoa*. Passiivisuus tiedon suhteen kertoo myös siitä, minkälainen henkilö itse on tiedon hakijana. Hän ei koe saavansa työnsä kannalta riittävästi tietoa tai kiinnostavaa tietoa oikea-aikaisesti, tieto ei aina saavuta häntä. Alhainen vireystila, ponnettomuus, jopa sivullisuuden tunne vie henkilön toimintavoimaa, mikä voi johtaa siihen, ettei hän ole aktiivisesti tai ajoissa yhteydessä tiedonlähteeseen. Mahdollinen syy saattoi olla, että toimijoilla ei ollut muita kiinnostavaa tai muiden tarvitsemaa tietoa, mitä vaihtaa vuorovaikutuksessa. Tai heillä ei ollut kokemusta tai tietotaitoa neuvoa muita työhön liittyvissä asioissa. Syynä saattoi olla myös se, etteivät toimijat välttämättä tunteneet enää/vielä riittävästi toistensa osaamista, tietotaitoa tai työtehtäviä tilanteessa, kun markkinointiyksikössä oli toteutettu useampia lähes samanaikaisia muutoksia. (ks. Sparrowe ym. 2001, 318; Palonen & Lehtinen 2005, 171)

Neljännessä toimintatavassa henkilö on *tyytyväinen omaamansa tietoon* ja tietolähteisiin. Hän pidättelee omaa rooliaan tiedon välittämisessä, koska katsoo sen muiden tehtäväksi. Tällaista toimintatapaa kuvaa passiivisuus tiedon suhteen ja se eroaa siten tiedon aktiivisesta panttaamisesta. Yksilö on ulkoistanut tiedon jakamisen toisille, hierarkiseksi toiminnaksi, eikä näe tai pidä omaa rooliaan tiedon jakamisessa tärkeänä. Tieto pysähtyy, kun henkilö pitää sen vain itsellään. Esimerkiksi tilanteessa, kun aineiston henkilöt, jotka eivät kuuluneet tuotekehityspalaveriin kokiivat, etteivät saaneet tuoretta tietoa tuotekehityspalaverin sisällöistä tai päätöksistä. Tuotekehityspalaveriin osallistuvat toimijat puolestaan muunsivat tiedonjakamisvastuun hierarkiseksi ja siirsivät sen mielestään esimiehilleen, jotka saattoivat tämän tiedon osalta toimia keskeisen verkostoasemansa johdosta tietotulppana. Tällaista hierarkiseen asemaan liittyvää tiedon portinvartijuutta, jota tuki tiimien jäsenten keskuudessa keskeisten toimijoiden tapa toimia tiedon suhteen, voidaan kutsua *kaksinkertaiseksi portinvartijuudeksi*. (Luvut 9.2–9.5)

Tiimitason tietopolut muodostavat markkinaorientoitumisen kehittämisen rungon. Siksi niiden rakentumisen ja toimivuuden ymmärtämiseen tarvitaan uusia tarkastelukulmia. Tässä tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin toisessa yhteenvedossa kiteytetään kolme keskeistä markkinaorientoitumisen mahdollistumiseen liittyvää havaintoa. Nämä löytyivät tutkimuksessa, kun tarkasteltiin *miten vertaistoimijat toimivat yhdessä markkinatiedon sisällön ja jakamisen suhteen*.

- Organisaatio- ja prosessiuudistukset voivat vaikuttaa olemassa oleviin *tietopolkujen* rakentumiseen ja toimivuuteen, koska osalla toimijoista on voinut *muutoksessa kadota suhteita* ja uusia suhteita ei ole vielä syntynyt tilalle, tai ne eivät luonteeltaan tai sisällöltään vastaa odotuksia. Tämä vaikuttaa ratkaisevasti tiedon jakamiseen ja leviämiseen yrityksen sisällä. Toisaalta tietopolkujen kehittyminen voi saada ”boostin” uuden prosessin myötä, kun tuoreet suhteet innostavat ja suuntaavat kohti uutta.
- Palaverikeskeisessä toimintatavassa organisaatiossa voi korostua vain tiedon sisältöön keskittyvä toiminta: tiedon kerryttäminen, jalostaminen ja hyödyntäminen. Tällöin *tietopolut voivat typistyä palaverista muotoutuneiden tietopesien väliseksi*, jolloin tietopolkujen toimivuus ja tiedon laajempi leviäminen neuvontaverkostossa vaikeutuu tai ei toteudu. Tämä voi korostaa ammatillista jakautumista.
- Osapuolten omat toimintatavat tiedon suhteen vaikuttavat ratkaisevasti tiedon leviämiseen, ja voivat vahvistaa tai heikentää tiedon sisältöä. Keskeinen tietopolkujen dynamiikkaan vaikuttava tekijä on *yksilön suhtautuminen tietoon ja toiminta* tiedon suhteen sekä sen lähettäjänä että vastaanottajana.

Nämä havainnot tarkentavat käsitystä tiedon ja tietopolkujen merkityksestä sisäisesti vahvan työyhteisön osatekijöinä. Seuraavassa luvussa kuvataan markkinaorientoitumisen hahmottamiseen liittyvä yhteenveto ja löydökset.

### 10.3 Markkinaorientaation kehittämisen hahmottaminen tiimitasolla

Edellä on esitetty ketkä toimivat yhdessä ja miten he toimivat yhdessä. Tässä luvussa kuvataan empiiriseen kokonaisaineistoon pohjautuen *miksi he toimivat niin*. Samalla luodaan kokonaiskuva siitä, *miten markkinaorientoituminen hahmotettiin, ymmärrettiin ja rakentui tiimien yhteistoimintatilanteissa*. Tarkastelussa yhdistyy kuvion 32 mukaisesti markkinaorientaation kehittämisen tarkastelun objektiivinen ja subjektiivinen näkökulma: johdon näkemys markkinaorientaation kehittämisestä (luku 7) ja tiimiläisten kokemus markkinaorientaation kehittämisestä (luvut 8 ja 9).

**Taulukko 32.** Yhteenveto markkinaorientaation hahmottamisen tarkastelusta.

Tutkimus-ongelma	Tarkastelun kohde	Tarkastelukriteeri	Tarkastelukulma
Miten yrityksen markkinaorientoitumisen kehittämisen hahmotetaan ja ymmärretään tiimien sosiaalisessa toiminnassa?	Yhteisen ymmärryksen muotoutuminen yhteisen toiminnan lopputulemana	-Vertaissuhteet tiimitasolla (luku 8)  -Virallinen ja epävirallinen yhteistoiminta tiimitasolla (luku 9)  -Markkinaorientoitumisen kehityshistoria ja johdon näkökulma (luku 7)	Myynnillisen ajattelutavan hahmottaminen tiimeissä
			Yhteisen toiminnan muotoutuminen perusprosessissa
			Yhteisen toiminnan muotoutuminen uudessa prosessissa

Seuraavaksi kootaan yhteen, miten *yhteisen toiminnan lopputulemana* yhteinen ymmärrys toiminnan tavoitteesta muotoutui. Syntyikö yhdessä toimimisessa molempuolista hyötyä, ja kuvastiko tämä myönteisesti hyötyä vai vähemmän myönteisesti jopa haittaa. Tarkastelu toiminnan suuntautumistavoitteesta koostuu tässä kohdeyrityksen strategisiin kehittämistoimiin liittyvistä osa-alueista: myynnillisen ajattelutavan kehittämisestä sekä yhteisen toiminnan suuntaamisen muotoutumisesta perusprosessissa ja uudessa prosessissa.

### Myynnillisen ajattelutavan kehittyminen tiimeissä

Ensimmäisenä osa-alueena kuvataan yhteisen ajattelutavan kehittämistä. Tapausyrityksessä myynnillisyyden lisääminen oli tavoitteena työn ohjauksessa ja johtamisessa. Tässä kehittämisen välineenä oli johtotasolla luotu ja organisaatiossa lanseerattu yrityksen sisäinen teema. Pitkän kehityksen ajallinen kaari tämän omaksumisessa esitetään luvussa 7. Yhteinen visio, mantra tai teema on Gyrd-Jonesin ym. (2013, 1071) mukaan vahva työkalu organisaation mahdollisten erilaisten siilojen toiminnan linjaamiseksi yhtenäisemmäksi, tässä tapauksessa asiakas- ja markkina-suuntautuneemmaksi. Tämän vuosia aiemmin lanseeratun teeman – ”kaikki myy” – yleisenä tavoitteena oli asiakaslähtöisen suunnittelun ja toimintatavan vahvistaminen myyntitiimeissä sekä kaupallisen ajattelutavan levittäminen ja juurruttaminen vähitellen laajemmin organisaatiossa. Johdon tavoitteena oli, että teemasta tulisi ajattelua ja suunnittelua ohjaava kattoajatus ja toimintaa suuntaava asenne koko



organisaatiossa (ks. Deshpandé & Webster 1989). Aluksi sen tavoiteltiin toimivan myös sateenvarjoteemana silloin vielä erillisten markkinointi-, myynti- ja tiedotustiimien toiminnalle ja perustana niiden yhteisten käytäntöjen ja yhteisen suunnan kehittämiseksi. (Luku 7.1)

Tutkimusaineiston mukaan teemasta oli kyllä tullut tunnettu yrityksessä, mutta sen omaksuminen ja soveltaminen arkityöhön laajemmin ja yhteisen toiminnan suuntaaminen sen mukaan kehittyi organisaatiossa monivaiheisesti. Teemaa ei alunperin määritelty tarkasti tai ohjattu tiukasti, vaan sille maltettiin antaa aikaa rakentua. Ihmisten annettiin kasvaa uuteen ajattelutapaan, kannustettiin onnistumisia ja annettiin tunnustusta sen mukaisesta toiminnasta. Siten sen omaksumisen pitkän kehityskaaren aikana ehti tapahtua useita koko yrityksen toimintaan vaikuttaneita toimintaympäristömuutoksia. Tällaisia olivat esimerkiksi kokonaismarkkinan trendin muutos, toimialaan liittyvä tekninen kehitys, millä oli vaikutuksia kulutuskäyttäytymiseen, jakelutien vahva muuttuminen, muutokset kuluttajien ajankäytön jakautumisessa sekä kansainvälisen kilpailun vaikutukset. Näistä informoitiin yritystason vuosittaisessa tilannekatsauksessa, ja siten ne olivat tiedossa myös tiimien toimintaympäristössä yrityksen sisällä. Toimintaa tehostettiin monessa vaiheessa, ja teema sai muodon ”kaikki myy ja kannattavasti” ja lopulta ”joka iikka myy”. (Luku 7.1 ja 7.3; kuvio 12; liite 3)

Aineistossa teema nousi selvästi esiin pääosin vain johdon puheessa, johdon työkaluna. Tiimiläisten haastatteluissa sitä ei kielessä toistettu sellaisenaan, vaan teemaa sivuttiin merkitysten kautta, osittain hyvinkin tavoitteellisesti. Puhuttiin yleisesti myynnillisyydestä. Yksilöiden erilaisten tulkintojen kehittymiseen oli vaikuttamassa tiimien lähihistoria (luvut 8.3–8.4). Myyntitiimissä myynnillisyyys ja myönteinen suhtautuminen teemaan oli luontevampaa jo ammatillisista syistä. Heidän tulkintansa oli myös linjassa johdon näkemyksen kanssa. Tiimin lähihistoriaan liittyi tiimivalmennus, siitä saadut työtä tukevat työkalut, tiimin asema uudessa prosessissa ja sen siivittämänä toimivan verkoston laajentuminen. Markkinointi & viestintä -tiimissä lähihistoriasta päällimmäisenä mainittiin organisaatorakenteen muutos, kriittinen suhtautuminen siihen sekä tiimien aseman muuttuminen. Suhde teemaan oli etäisempi. (Luku 8.4)

”Kaikki myy” -teema tuki ammatillisesti myyntitiimiä ja sen asemaa (ks. Gyrð-Jones ym. 2013). Teemaan alkoi rakentua sisältöä ja merkityksiä. ”Kaikki” tulkittiin tarkoittavan ”jokainen itse” tai ”jokainen toimi ja tehtävä” ja ”myy” tarkoitti ”myynnillisyyys omiin tehtäviin liitettynä”, eli ”jokainen myy omassa tekemisessään, omissa kohtaamisissaan”. Tulkintaan liitettiin myös aika ja paikka: ”joka hetki/aina” ja ”työssä ja arkena”. Teeman tulkinnasta syntyneet oivallukset näyttivät liittyvän yhteen korkeamman vireystason ja myönteisemmän suhdetunnetilan kanssa. (Luvut 8.3 ja 8.5)

Teeman toteuttaminen tulkittiin yleisesti yksilön toimintana ja yksilön vastuuna. Sillä ei varsinaisesti kuvattu tai korostettu yhdessä toimimista. Teema sai puheessa myös muotoja ”kaikki (toiminta) palvelee myyntiä” tai ”ei ole markkinointia tai viestintää ilman myyntiä”. Nämä korostivat vahvasti ammatillista siiloutumista, eikä niitä koettu aina myönteisesti (ks. Gyrd-Jones ym. 2013, 1069, 1071). Tämän rinnalla yhteisenä piirteenä kaikissa tiimeissä nousi esiin odotuksia sosiaalisesta yhteistoiminnasta, yhteisestä spontaanistakin suunnittelusta. Teema alkoi muotoutua ajatuksissa ja puheessa toiveeksi ”kaikki saman pöydän ääreen”. Yhteistoiminnallisuus alkoi nousta tiimeistä, jopa ilman Slaterin ym. (2012, 25) kuvaamaa vahvaa johdon roolia ja motivointia. Vaikka teema oli hahmottunut yksilötasolla hitaasti, se oli nyt ottamassa suuntaa osaksi sosiaalista toimintaa. (Luvut 7.1 ja 7.3)

Yhteistä ymmärrystä tavoittelevan teeman kuvaus oli laadittu ammatillisesta näkökulmasta. Vastoin alkuperäistä tarkoitusta, vähitellen tiimeissä sen koettiin korostavan ammatillista siiloutumista. Vuosien varrella siitä, miten organisaatorakenteen muutokset koettiin, teeman tulkintaan alkoi kummuta emotionaalisia piirteitä. Teeman merkitystä alettiin hahmottaa ja oivaltaa laajemmin vasta, kun uuden toimintamallin myötä siihen liittyi tiimiläisiä lähentävää ja tiimirajat ylittävää toimintaa, ja teema jalostui ja alkoi saada konkreettista sisältöä ja merkitystä. Tämä aineisto antaa viitteitä siitä, että yhteisen teeman suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon myös sen sosiaalinen ulottuvuus.

## Yhteisen toiminnan suuntautumisen muotoutuminen perusprosessissa

Toisena osa-alueena kuvataan yhteisen toiminnan suuntaamista markkinaorientoituneemmaksi ensin perusprosessissa, sitten uudessa prosessissa. Kirjallisuudessa on käsitelty paljon yhteistyön esteitä ja mahdollistajia. Tuomelan (2013, ix, 147, 164) mukaan yhteistyö voi olla halukasta tai vastahakoista ja toteutua hyvin erilaisissakin konteksteissa, jopa esimerkiksi tilanteissa, missä on osallistujien välinen konflikti. Tämä on mahdollista tilanteissa, joissa ryhmässä toimitaan yhdessä saman tavoitteen saavuttamiseksi.

Yhteisen suunnan hahmottuminen ja rakentuminen eteni organisaatiossa hitaasti (luku 7, kuvio 14). Myyntilukujen seuraaminen oli johdossa valittu keskeiseksi markkinaorientoituneen toiminnan mittariksi tiimitasolla ja se toteutettiin yhteisesti *markkinointiyksikön osastopalaverissa*, missä se oli säännöllisenä aiheena. Tästä voi tulkita kolmenlaista tavoitteellisuutta. Toisaalta tulosten säännöllinen läpikäynti myyntilukujen muodossa oli osa myynnillisyyden jalkauttamista myös myyntitiimin ulkopuolelle. Toisaalta käymällä myyntiluvut tiimien kanssa yhdessä läpi pyrittiin myös tukemaan kaikki myy -teeman sisällöllistä rakentumista. Kolmantena seikkana voidaan nostaa esiin pyrkimys markkinaorientaatiostrategian mukaiseen markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin lähentämiseen, raja-aitojen madaltamiseen

sekä yhteisen kielen ja puheenaiheiden synnyttämiseen. Myyntitiimiläiset kokivat itselleen jo tutun myyntitiedon läpikäynnin turhaksi. Markkinointi & viestintä -tiimille tämä suorituskykymittari puolestaan vain korosti siilomaista ajattelutapaa ja myyntitiimin työn korostamista. Vaikka yhteisen toiminnan suuntautuminen ymmärrettiin, ”kaikki tukee myyntiä” -toteamus koettiin markkinointi & viestintä -tiimissä eriarvoistavana, varsinkin kun omia henkilökohtaisia tavoitteita ja seurantamittareita ei oltu selkeästi määritelty (ks. Gyrd-Jones ym. 2013, 1073). Toisaalta, tämän kaltaisessa pelkän jaetun päämäärän kontekstissa sosiaalisuuden astetta voidaan kuvata vähäisenä. Toisaalta, toimijoiden keskinäinen työtehtäviin liittyvä riippuvuus, kuten esimerkiksi markkinaorientaatioprosessissa vastineen tuottaminen ja saattaminen markkinalle, edellyttää jossain määrin kollektiivisia tekoja ja toisten toiminnan huomioonottamista, mihin saattaisi liittyä toisten tavoitteiden saavuttamisen auttamista osakeinona saavuttaa oma tavoite. (Tuomela 2002, 89, 95; Tuomela 2013, 148, 149, 154; Tuomela & Kuusela 2011, 92–95; ks. Ruekert & Walker 1987) Aineistossa osastopalaverin suuri kokoonpano koettiin kuitenkin keskustelulle tai yhteiselle suunnittelulle liian kankeaksi, jolloin aktiivisimmat keskustelivat ja vähemmän aktiiviset hiljenivät. Markkinaorientoitumisen rakentumista tässä yhteistoimintaympäristössä hidasti omien ideoiden suojelemisen lisääntyminen. Toisaalta odotuksia yhteistyön edistymisestä esitettiin laajasti. Tiedon jakamisen mahdollistamiseen kehitettiin myös uusia tapoja, esimerkiksi tuotekehitysyksikön edustajia alettiin silloin tällöin kutsumaan osastopalavereihin. (Luvut 8.3 ja 9.4)

Uusi *markkinointi & viestintä -tiimikokoonpano* muodosti uuden sosiaalisen kontekstin ennestään erillisille, vaikkakin toisilleen hyvin tutuille markkinointi- ja viestintätiimiläisille. Tässä uudessa kokoonpanossa yhteistyö oli alussa satunnaista ja riippuvaista sekä tilanteesta että toimijoiden alttiudesta yhteistoimintaan, ja sosiaalisuuden astetta kuvattiin vielä vähäisenä (ks. Tuomela 2013). Aineistossa kiireen tuntu työn teossa rajoitti keskinäistä epävirallista vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Yhdistetylle tiimille oltiin kuitenkin luomassa yhteisesti jaettua päämäärää, ja sosiaalisuus koostui osallistujien tiimiin kohdistuvista ajatuksista ja perustui kehitysmässä oleviin normeihin. (luku 9.3) Toiminta palaverissa tapahtui minä-moodissa, jossa Tuomelan (2103,) mukaan – toisin kuin me-moodissa – yhteistyön kuvataan olevan aina satunnaista ja riippuvaista sekä tilanteesta että toimijoiden alttiudesta yhteistoimintaan. Tämä tekee minä-moodi yhteistyön hauraammaksi ja joissain tapauksissa vähemmän toimivaksi kuin me-moodi yhteistyön. (Luku 8.4, kuvio 13)

Markkinointi & viestintä -tiimiläiset kuvasivat tiimipalaverin sisältöä toistuvaksi operatiivisten työtehtävien läpikäynniksi, markkinaorientaatioon liittyvän implementoinnin kommentoinniksi ja media- ja loppuasiakasnäkökulmaisen markkinatiedon informoinniksi. Markkinaorientoitumisen hahmottaminen tiimiläisten kommentissa painottui tulkintoina oman tehtävän, roolin tai aseman kautta. ”Kaikki myy” -teema ei ollut näkyvästi markkinointi & viestintä -tiimipalaverin toiminnassa

mukana, eikä sen rakentuminen siten saanut sosiaalista tukea siinä kontekstissa. Vanhoissa tiimimuodostelmissa jatkettiin tuttua, itsenäistä työskentelytyyliä. (Luvut 7.3, 8.4 ja 9.3)

Celuch ym. (2000, 938, 948) ovat osoittaneet, että työntekijän havainnot yrityksen markkinaorientoitumisesta (tiedon sisällöstä ja tiedon jakamisesta) vaikuttavat työntekijän havaintoihin omista valmiuksistaan ja kyvyistään niihin liittyen, mikä puolestaan vaikuttaa havaintoihin asiakasinformaation käyttöön liittyvistä hyödyistä. Aineiston mukaan tämä toteutui *myyntitiimiläisten* kohdalla ja myynnin tiimipalaverissa. Myyntitiimin keskeisempi asema uudessa prosessissa loi uuden toiminnallisen kontekstin ja antoi tiimille toimintaenergiaa. Johto oli roolittanut myynnin ja myyntitiimin markkinaorientoitumisen ”liekin kantajaksi”. Myyntitiimi omaksumi tämän roolin hyvin ja alkoi ottaa tanakampaa otetta markkinaorientoitumisessa ja tavoitteellisen toiminnan suuntaamisessa. Tiimin jäsenet toimivat ryhmänä, yhteisesti hyväksytyn tavoitteen saavuttamiseksi toisiaan auttaen suhteessa tavoitteeseen. Tällainen me-moodi perustuu kollektiiviseen sitoutumiseen ja kollektiiviseen hyväksyntään. Esimerkiksi ryhmän itselleen muodostama päämäärä toteutuu välttämättä kaikille ryhmän jäsenille, jos se toteutuu yhdelle. Sosiaalisuuden aste oli vahva ja toimijat löysivät yhteisyyden sekä toiminnassa tiedon sisältöön liittyen, että tiedon keskinäisessä jakamisessa, niin oman ryhmän sisällä kuin tuotekehitysyksikköön päin (ks. Tuomela 2013). Myynnin tiimipalaverin sisältö oli myyntilukujen yksityiskohtaisempaa läpikäyntiä, markkinaorientaatioon liittyvää implementoinnin kommentointia, markkinatietoon oli jakelutieasiakasnäkökulma. Tiedon jakamisen ja hyödyntämisen kuvattiin toimivan jopa virallisia tiimipalavereita paremmin tiimin omissa epävirallisissa kohtaamisissa ja spontaaneissa palavereissa. Markkinaorientaation hahmottaminen myyntitiimiläisten kommentoissa esitettiin tulkintoina koko organisaation yhteisestä tavoitteesta ja linjassa sen kanssa. Aineiston mukaan tuotekehitysryhmän alkupalaverien toimintaan liittyvien tehtävien toteuttamisessa palaverin ulkopuolisessa epävirallisessa vuorovaikutuksessa myyntitiimiläiset toimivat kyseisen ryhmän viitekehyksessä ja sen ryhmämoodin voimaannuttamana. (ks. Tuomela 2013; Tuomela 2007, 29) (Luvut 8.4 ja 9.3) Tiimeille onkin tärkeää toisen osapuolen edustajien havaitseminen yhteistyössä enemmän strategisina kumppaneina kuin vain kollegoina, joilta hakea ja saada tukea (Claro & Ramos 2018, 184).

## Yhteisen toiminnan suuntautumisen muotoutuminen uudessa prosessissa

Uusi toimintamalli toteutti yrityksen päivitettyä strategiaa toiminnan suuntaamisessa. Seuraavaksi kuvataan sosiaalisuuden astetta yhteistoiminnassa toimijoiden kokemuksina uuden prosessin, eli tuotekehityksen alku- ja jatkopalavereissa. Näissä palavereissa tavoitteena oli markkinaorientoitumisen ydinpäämäärä, vastineen tuottaminen asiakkaalle markkinatiedon pohjalta ja yrityksen sisäisessä yhteistyössä yli

tiimirajojen (luku 10.2.2). Gupta ym. (1986, 7) korostavat kaikkien yksikköjen välisten rajapintojen merkitystä tuotekehitysprosessissa. Tapausyrityksen *tuotekehitysprosessin alkupalaverissa* markkinoinnin, viestinnän, myynnin ja tuotekehityksen edustajat loivat yhdessä ja jakoivat keskenään kuvan toimintaympäristöstä ja muutoksista siinä, mikä tuki ryhmän markkinaorientoitumisen hahmottamista. Selkeästi määritelty tavoite ja tarkoitus, toimintaa ohjaavat normit ja konkreettinen prosessikuvaus linjasivat ja mahdollistivat sen, että tiimirajat ylittävä yhteistoiminta organisaatiossa alkoi kehittyä ja ammatilliset siilot tältä osin vähitellen hälventyä, erityisesti myyntitiimin ja tuotekehityksen väliltä. (Luvut 7.3, 8.6 ja 9.5)

Tuotekehitysprosessin alkupalaverissa ”kaikki myy” -teema eli koko ajan vahvasti toiminnassa mukana tukemassa myynnillisyyden rakentumista palaverihin osallistuvassa ryhmässä. Myös markkinatiedon arvo ja merkitys osana yhteistoimintaa nousi. Osallistujat kuvasivat palaverin tehtävää tuotteiden ja tekemisen paremmaksi kohdentamiseksi ja tarkemmaksi ja koordinoidummaksi suunnitteluksi. Palaverin aikana kyseltiin palaveriin jäsenten mukanaan tuomasta markkinatiedosta ja keskustelussa sitä yhdistettiin tuotepäätösten tueksi. Tieto ja sen yhteinen käsittely koettiin kiinnostavaksi. Tavoitteena oli myös uusien oivallusten herättäminen myynnilliseen ajattelutapaan ja toimintavalmiuteen laajemmin, motivaation vahvistaminen sen mukaiseen toimintaan ja kannustaminen päätösten toteuttamiseen. Yhteistyön onnistunut toteutuminen vahvisti osallistujien keskinäistä luottamusta, synnytti vastavuoroisuutta ja lisäsi toimintaenergiaa. Keskeisen tärkeänä koettiin, että koska tuotepäätökset tehtiin yhdessä, tiimirajat ylittävällä kokoonpanolla, niihin samalla sitouduttiin. Sosiaalinen toiminta oli vahvaa, toimivaa ja tuloksellista. Neljän eri osaamisalueen toimijat muodostivat jo itsenäisesti toimivan ryhmän. (ks. Tuomela 2013, 214) Nämä palaverit toimivat monelle positiivisuuden tankkauspisteinä. (Luvut 7.3 ja 9.5) Osallistujien myönteisyys tuotekehitysprosessin alkupalaverityöskentelyä kohtaan vahvisti sen toimintaa ryhmänä, mutta kasvatti eroa ulkopuolelle jääneisiin toimijoihin.

Tähän alkupalaveriin kuulumisen merkitsi tärkeäksi koetun, jalostetun tiedon piiriin kuulumista. Palaverien materiaalia oli ohjeistettu tallentamaan intranettiin suljettuun kansioon, johon osallistujilla oli pääsy. Siten niillä, jotka osallistuivat näihin tuotekehitysprosessin alkupalaverihin oli myös sieltä saatavat tiedot oikea-aikaisesti (Biemans ym. 2010, 183–184). Heillä, jotka eivät olleet mukana, puuttui mahdollisuus tähän. Samalla heiltä puuttui sekä palaverin sisäiset sosiaaliset suhteet ja niiden mahdollistamat jatkokontaktit, resurssit, lisätieto että sosiaalisten tilanteiden tuoma yhteisöllisyys. (Luku 8.6 ja 9.5)

Tätä seurannut *tuotekehityksen jatkopalaveri* keskittyi alkupalaveripäätösten implementoinnin ideointiin ja suunnitteluun (ks. Jaworski & Kohli 1993, 66). Eri kokoonpanoissa osallistujat kokivat erilaista tiedon tasoa ja sen omaksumista, sillä markkinatiedon hyödyntämisen ja vastineen tuottamisen vaihe oli toteutettu

alkupalaverissa, mihin kaikki eivät osallistuneet. Näiden tuotekohtaisten jatkopalaverien osalta sitoutuminen kuitenkin vahvistui siitä, että väliaikaisen tiimin vetäjä valitsi itse tiimin jäsenet ja sai vaikuttaa omassa ryhmässään käsiteltävän tuotteen valintaan. Vaikka tuotekehityksen jatkopalaverien kokoonpano oli projekteittain vaihtuva, projektin sisällä ne toimivat ryhmänä, jolla on sama tavoite. Toisin sanoen, muodostettuaan yhteisen aikomuksen tavoitteen toteuttamiseen, he olivat jo tulleet muodostaneeksi me-moodissa toimivan ryhmän. Yhteistoiminnassa näkyi, että kukin aikoi tehdä osansa yhteisestä tavoitteesta uskoen muidenkin tekevän oman osansa. Tällainen uskomus muiden aikeista selittää osin kunkin toimijan aikomusta tehdä oman osansa. (Tuomela 2002, 89; Tuomela 2013, 17, 164) (Luvut 8.6 ja 9.5) Tehtävien selkeän ohjeistamisen puuttuminen ja epäselvyys, prosessin aiempien päätösten rajoittama liikkumavara sekä kiire oman työskentelyn hättänä leimasi toimintaa. Prosessikuvauksessa tiedonkulkua palavereista ei oltu kuvattu markkinointi & viestintä -tiimin ja myyntitiimin kesken, vaan toteutettavaksi myyntilukujen seuranta markkinointiyksikön osastopalaverissa. Sen pohdinta, miten onnistuttiin ja miksi, toteutettiin esimiestasolla. (Luvut 8.6 ja 9.5)

Markkinaorientoituneisuutta sanotettiin tiimeissä paljolti yhteisiin toimintatapoihin liittyen. Suuntautumisessa keskeisiksi elementeiksi nousivat odotuksina esitetyt sosiaalisen yhteistoiminnan lisääminen, yhteinen pohdinta ja tiedon jalostaminen, suunnitelmallisempi tapa toimia ja palaverien asiasisällön kiinnostavuuteen liittyvät seikat. Yhdessä tekemisen merkitys oivallettiin ja pyrkimyksiä, halua ja odotuksia yhteisestä spontaanistakin suunnittelusta ja pohdinnasta esitettiin, myös perusprosessissa. (Liite 10) Aineistosta havaittiin, että uuden prosessin palavereissa sosiaalisuuden aste oli vahvinta, osallistujat toimivat ryhmänä, kooperatiivisesti, kollektiivisesti sitoutuneina, mikä tuki markkinaorientoitumisen mahdollistumista tiedon sisällön näkökulmasta. Rutinoituneissa perusprosessin palaverien toiminnassa sosiaalisuuden aste oli heikompaa, mikä saattoi hidastaa markkinaorientoitumisen hahmottamista tiimitasolla.

Markkinaorientoituminen kuvataan kirjallisuudessa organisaation toiminnan suuntautumisen pitkäjänteisenä, jatkuvana kehittämisenä ja tasapainoisena kehittymisenä, ei staattisena joko/tai -tilana (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990; Gounaris 2010). Ferdous ym. 2013 kuvaavat olevan mahdollista, että organisaation yksiköt voivat olla eri vaiheissa tai eri tavoin markkinaorientoituneita. Tämän aineiston pohjalta voidaan lisätä, että organisaation eri toimintaprosessit voivat olla markkinaorientoitumisessa eri vaiheissa, jolloin niiden keskinäinen ja toimijoita ohjaava tuki puuttuu. Sellainen yhteinen suunnittelu, yhteinen pohdinta ja tiedon vaihdanta, minkä koettiin puuttuvan markkinointiyksikön sisäisissä palavereissa, alkoi toteutua tuotekehitysprosessin jatkopalavereissa yhä useamman toimijan kohdalla. Uusi toimintatapa sai vahvaa ja näkyvää toiminnallista tukea yli tiimirajojen ja yli organisaatiotasojen: horisontaalisesti tuotekehityksestä ja myyntitiimistä sekä verti-

kaalisesti johdon taholta. Näistä muodostui tietynlainen *ydinverkosto markkinaorientoitumisen kehittymisessä*. (Luku 9.5) Yrityksen toiminnan markkinaorientoituminen on jatkuvasti kehittyvää, ja tämän tutkimuksen tarkastelu on vain muutama vaiheen kuvaus. Kehitys jatkuu.

Tässä tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin kolmannessa, johdon näkökulman ja tiimitason kokemukset yhdistävässä yhteenvedossa kiteytetään kolme keskeistä markkinaorientoitumisen kehittymiseen liittyvää havaintoa. Nämä löytyivät, kun tarkasteltiin *miksi vertaistoimijat toimivat, kuten toimivat pyrkiessään hahmottamaan markkinaorientoitumistavoitetta*.

- Eri prosesseihin kuuluvissa erilaisissa palaverikokoonpanoissa voi esiintyä *eroja sosiaalisuuden asteessa*. Aineistossa myönteisimpinä erot ilmenivät ammatilliset tiimirajat ylittävissä ryhmissä. *Sosiaalisen toiminnan muodolla* ryhmässä on vaikutusta toiminnan suuntaamisen hahmottamiseen ja siten markkinaorientoitumisen mahdollistumiseen.
- Toimivan, yhteistä ajattelu- ja toimintatapaa suuntaavan teeman hahmottaminen ja omaksuminen tiimeissä helpottuu, kun teeman sisällöllisessä rakentamisessa otetaan *ammatillisen tavoitteellisuuden rinnalla* huomioon myös *sosiaalisesti puhutteleva ulottuvuus*.
- Uusi toimintaprosessi voi helposti jättää varjoonsa jo olemassa olevia prosesseja tai heikentää niiden toimivuutta. Uuden markkinaorientaatioprosessin luominen ja kehittäminen edellyttää samalla myös jo olemassa olevien toimintaprosessien päivittämistä, jotta nämä eri prosessit voisivat tukea toisiaan ja niiden mukaan toimivia henkilöitä yhteistyössä. Lisäksi kaikkien prosessien osalta on tärkeää uudelleenarvioida niiden sisältö, tarkoitus ja toimivuus ja tarkistaa niiden olemassaolon oikeutus.

Näiden havaintojen pohjalta voidaan paremmin ymmärtää markkinaorientoitumisen hahmottamista tiimeissä ja yhteisessä toiminnassa. Seuraavassa luvussa tutkimuksen havaintojen ja löydösten avulla vastataan tutkimuskysymykseen ja osaongelmiin.

# 11 Johtopäätökset ja pohdinta

Markkinaorientaation kehittäminen on yrityksen menestystekijä ja toimiva yhteistyön edellytys. Miksi siinä onnistutaan joskus paremmin, joskus huonommin? Tässä väitöskirjassa tarkasteltiin yrityksen sisäistä yhteistyötä. Empiiriseen aineistoon nojaten tutkittiin, *miten tiimitason toimijoiden vertaissuhteet markkinointi & viestintä -tiimissä, myyntitiimissä ja näiden tiimien välillä rakentuivat ja toimivat yrityksen kehittäessä markkinaorientoitumistaan*. Sosiaalisten suhteiden dynamiikan tarkastelussa oli kolme näkökulmaa: suhtautuminen yhteistyökumppaniin, suhtautuminen yhteistoimintaan sekä yhteisen toiminnan lopputuleman muotoutuminen. Tutkimukseen valittu sosiaalinen näkökulma antoi merkittävää uutta ymmärrystä markkinaorientaation toteuttamisen mahdollistumisesta yrityksen sisäisessä yhteistoiminnassa. Seuraavassa kootaan ensin tutkimuksen keskeiset tulokset vastauksina kuhunkin osaongelmaan ja sitten koko työn teoreettiset ja käytännölliset soveltamisalueet, tutkimuksen arviointi sekä jatkotutkimusaiheita.

## 11.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

Sekä ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön tila että muutokset niissä ovat markkinaorientoitumista edeltäviä tekijöitä ja ovat vaikuttamassa sekä yrityksen *tarpeeseen että kykyyn kehittää markkinaorientoitumistaan*. *Ulkoiset tekijät* antavat sisältöä markkinointistrategiaan ja tekevät markkinaorientoituneiden toimintatapojen uudistamisen tärkeäksi, *sisäiset tekijät* mahdollistavat tai estävät markkinaorientaation omaksumista, edistämistä ja kehittämistä. (Day 1990, 92, 94, 99; Ruekert 1992; Jaworski & Kohli 1993; Kennedy ym. 2003; van Raaij & Stoelhorst 2008) Ulkoisten toimintaympäristömuutosten vuoksi yrityksessä toteutettava toiminnan mukauttaminen, organisaatiorakenteen muutos, tehtäväkierrot tai uudet työroolit vaikuttavat väistämättä myös sosiaalisten suhteiden luonteeseen, sisältöön ja määrään, yhteistoimintaan sekä tekevät lisäksi markkinaorientuneempien toimintatapojen uudistamisen tärkeäksi. Tarve markkinaorientoitumisen kehittämiseen tekee myös ajattelutavan, toimintamallien ja prosessien uudistamisen tärkeäksi. Tämän tutkimuksen kolmen osaongelman johdattamana tarkasteltiin yrityksen sisäisiä sosiaalisia suhteita, niiden toimivuutta sekä sosiaalista toimintaa markkinaorientoituvassa organisaatiossa. Tarkastelu toteutettiin tiimitason toimijoiden tulkitsemana todellisuutena,



subjektiivisesti merkityksellisen toimintamaailman kuvauksena päivittäisessä työssä. Tarkastelun kohteena olivat markkinointi-, myynti- ja viestintätoiminnot, joita on kitkaiseksi kuvatusta yhteistoiminnasta huolimatta tutkimuksissa tarkasteltu perin harvoin triadina (Kotler & Mindak 1978; Cornelissen & Lock; Rouziés ym. 2005; Hughes ym. 2012).

Aluksi tarkasteltiin sitä, ketkä toimivat yhdessä. Tutkimuksen ensimmäisessä osaongelmassa tutkittiin, *miten työyhteisön vertaissuhteet näkyvät sosiaalisessa toiminnassa organisaation kehittäessä markkinaorientoitumistaan*.

Työyhteisö koostuu monenlaisista suhteista (Labianca & Brass 2006; Oh ym. 2006; Labianca 2014) Yleisimmin suhteet organisaatiossa ovat luonteeltaan positiivisia tai neutraaleja. Kirjallisuudessa on esitetty, että emotionaalisesti kielteiset suhteet ovat organisaatiossa melko harvinaisia ja niiden esiintyvyys on alle 8 % kaikista organisaation suhteista. (Labianca & Brass 2006; Parker ym. 2013) Jos huomio keskittyisi vain suhteiden myönteisyyden ja kielteisyyden skaalaan (Granovetter 1973; Krackhardt 1992; Borgatti & Foster 2003; Casciaro & Lobo 2008; Labianca 2014), tässä tutkimuksessa toteutetun, uuden ja laajemman suhtautumistarkastelun ansiosta työyhteisössä havaitut *vertaissuhteiden variaatiot* ja *sosiaalisen siiloutumisen piirteet* voisivat jäädä piiloon. Tutkimuksessa huomattiin Casciaron (2014) tähdentämän *vireysulottuvuuden* avaavan tätä *vertaissuhteiden dynamiikkaa* hyvin ja toimivan keskeisenä sosiaalisen siiloutumisen piirteiden osakuvaajana: sosiaalisen siiloutumisen myönteinen ulottuvuus ilmensi aktiivista osallisuutta, vähemmän myönteinen ulottuvuus ponnettomuutta, vetäytymistä, jopa *yksinäisyyttä työyhteisössä*. (Luku 10.1, kuvio 31)

Rokachin (2004) mukaan yksinäisyys ei ole positiivinen tai negatiivinen tila, vaan voi ilmetä nimenomaan toiminnallisen vireyden asteena ja voi häiritä luovan toimintaenergian suuntaamista mielekkäällä tavalla. Chiaburu & Harrisonin (2008) kuvaavat tilanteita, joissa yksilö ryhtyy toimiin vähemmän tai hitaammin, pidättelee omaa rooliaan tehtävissä tai tilanteissa. Yksinäisyyden tarkastelussa voidaan havaita myös ajallista eroavaisuutta. *Tilapäisellä* yksinäisyydellä Young (1982) viittaa ohimeneviin yksinäisyyden kokemuksiin, jotka ovat kaikkein yleisimpiä. *Tilanteeseen liittyvä* yksinäisyys liittyy hänen mukaansa erilaisiin muutoksiin tai kriiseihin. Useimmiten muutokseen sopeudutaan ajan myötä hyväksymällä tapahtunut tai toimimalla muuten niin, että menetys tulee korvattua ja yksinäisyyden tunne katoaa. Tällöin yksinäisyys liittyy hetkeen tai ajanjaksoon, eikä ole pysyvää. Jos henkilö ei ajan myötä onnistu löytämään tyydyttäviä ihmissuhteita, yksinäisyys voi huomauttamattomana kuitenkin kehittyä *krooniseksi* ja siten näkyvämmäksi osaksi työyhteisöä. Vertaissuhteiden dynamiikan ja sosiaalisen siiloutumisen monien piirteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä niillä on vaikutusta siihen, minkälainen pääsy suhteidensa kautta toimijalla on erilaisiin resursseihin, kuten työssä tarvitsemiinsa tietoihin, neuvoihin ja sosiaaliseen tukeen.

Työryhmät rakentuvat organisaatioissa usein ammatillisin perustein. Suhteiden toimivuutta kuitenkin määrittävät sosiaaliset tekijät. Tässä tutkimuksessa vertaissuhteet näkyivät laajana kirjona, sisältäen aloitekykyisyyden ja ponnettomuuden piirteitä ja ilmentäen vetovoimaisuutta ja vieroksuvuutta sosiaalisessa toiminnassa. Tämän pohjalta yrityksissä olisikin keskeistä koota vaihtuvia työryhmiä ja niitä koottaessa kiinnittää huomiota ensisijaisesti vertaissuhteiden toimivuuteen sekä toimivuuden tukemiseen ja vasta toissijaisesti ammatillisiin tekijöihin tai rooliin organisaatiossa.

Seuraavaksi arvioitiin, miten toimittiin yhdessä markkinatiedon näkökulmasta. Tutkimuksen toisessa osaongelmassa tarkasteltiin, *miten organisaation sisäiset tietopolut rakentuvat ja toimivat markkinaorientoituvassa yrityksessä?*

Työyhteisössä tehtävien toteuttamiseen tarvittavan tiedon vaihdanta on oleellista (Nahapiet & Ghoshal 1998; Lin 2001; Uphoff 2000; Möller & Wilson 1995). Myös markkinaorientaation toteuttamiseen liittyen tiedon jakamisen merkitys on kirjallisuudessa todettu tärkeäksi (Slater ym. 2012). Koska markkinaorientaatio on yrityksen jatkuvaa toimintaa, sen toteuttamiseen tarvitaan alati uudistuvaa markkinatietoa mahdollisimman laajasti (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990; Gounaris 2010). Tämän tiedon leviäminen ja hyödyntäminen yrityksen sisällä merkitsee tarvetta toimiviin tietopolkuihin. Aineiston pohjalta niiden rakentumiseen vaikuttaa sekä ryhmä ja ryhmän toiminta, että yksilö. Kun aikaisemmassa sosiaalisen pääoman kirjallisuudessa käsiteltiin ja kuvattiin toimijan pääsyä tietoon ja tietolähteisiin (Nahapiet & Ghoshal 1998), tässä tutkimuksessa nousi keskeisenä esiin toimijan oma suhde ja suhtautuminen tietoon. Siihen vaikutti tutkimustulosten mukaan sekä viireystila – aloitekykyisyys tai ponnettomuus – että stietoon suhtautumisen suotuisuus (luku 10.2., kuvio 32).

Tämän tutkimuksen havainnot tiedon jakamisen merkityksestä yhdistävänä tekijänä eri tiimien välillä olivat linjassa Kohli & Jaworskin (1990) kanssa. Tuoreiden tulosten mukaan organisaatio- ja prosessiuudistusten seurauksena *tietopolkujen dynamiikka* voi kuitenkin muuttua kolmella keskeisellä tavalla: tietopolut voivat muuntua yhteyksien määrän muutosten vuoksi, tietopolut voivat typistyä palaverikeskeisen toiminnan vuoksi ja tietopolut voivat tyrehtyä yksilön oman tietoon suhtautumisen ja toimimisen johdosta. Tämän vuoksi tietopolkujen aktiivinen uudistaminen on tärkeää. Erityisesti prosessiuudistusten ja niiden vaikutusten yhteydessä on oleellista huomioida, ettei yhteyksiä ja yhdyskohtia tahattomasti kadotettaisi.

Markkinaorientoituvassa yrityksessä tietopolut rakentuivat ja toimivat virallisesti ja epävirallisesti. Tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen tietopolut toimivat paitsi tiedon jakamisen kanavina, myös tiedon sisältöä jalostavina ja hyödyntävinä elävinä organismeina. Niiden toimivuuteen vaikutti ryhmän toiminta, jos yhdyskohtana oli ryhmä ja yksilön toiminta, jos yhdyskohtana oli yksilö. Tietopolut muodostivat sosiaalisia kokonaisuuksia, missä tiedolla saattoi olla joko liittävä tai loitontava

rooli. Tietopolkujen sosiaalinen ulottuvuus on tärkeä työyhteisön dynamiikkaan liittyvä tarkastelutapa.

Sitten arvioitiin, miksi toimijat toimivat juuri niin kuin toimivat. Tutkimuksen kolmannessa osaongelmassa arvioitiin, *miten markkinaorientoitumisen kehittäminen hahmotetaan ja ymmärretään tiimien sosiaalisessa toiminnassa?*

Yhteisen ymmärryksen syntyminen toimintaa suuntaavasta tavoitteesta on tärkeää (Narver & Slater 1990). Nahapiet & Ghoshal (1998) kiteyttävät yhteisen ymmärryksen suhteiden ja verkostojen muodostamisen mahdollistavaksi yhteiseksi ja yhdistäväksi kieleksi ja tarinoiksi. Tässä tutkimuksessa tulkintaa laajennettiin ja kohdennettiin. Sillä tarkoitettiin yhteisen kielen lisäksi osapuolten kesken rakentuvaa ymmärrystä yhteisestä tavoitteesta ja siihen pyrkimisen keinoista sekä siitä syntyvää osapuolten molemminpuolisesti työssä kokemaa hyötyä.

Yksilö pyrkii hahmottamaan ja ymmärtämään toiminnan suuntaamista omien kokemustensa kautta pyrkien luomaan käsityksensä siitä ja löytämään yhteyden omaan työhönsä työyhteisössä. Tällöin tärkeässä roolissa ovat toimivat vertaissuhteet, epävirallinen ja virallinen vuorovaikutus ja mahdollisuus kehittää näkemyksiä sekä tietopolut ja mahdollisuus tiedon vaihdantaan. Organisaatiossa luotu teema voi toimia yksilön tukena hahmottamisessa, ymmärtämisessä ja muistuttamisessa (Gyrd-Jones ym. 2013).

Selkeimmin markkinaorientoitumisen hahmottamista ja ymmärtämistä tuki tutkimuksen havaintojen mukaan yhteinen toimintamalli ja sen yhteensopivuus muiden prosessien kanssa. Eri palaverikokoonpanoissa sosiaalisuuden aste voi vaihdella, millä on heikentävä tai vahvistava vaikutus yhteisen ymmärryksen muotoutumiseen toiminnan tavoitteesta ja tavoitteen saavuttamisen keinoista. Kun *sosiaalisuuden aste* on vahvaa, palaverin osallistujat toimivat ryhmänä, yhteistyössä ja keskinäisesti sitoutuneina. (Tuomela 2013) Tämä tukee markkinaorientoitumisen hahmottamista ja mahdollistumista tiedon sisällön osalta: markkinatietoa jalostetaan ja hyödynnetään yhdessä, ja samalla yhteinen teema rikastuu osana ryhmän toimintaa. Heikompi sosiaalisuuden aste palaverissa voi puolestaan hidastaa hahmottamista, jolloin yhteinen teemakin on taustalla yksilöiden erillisinä tulkintoina, ei sosiaalisesti rakentuneena. Tiedon jakamisen osalta huomion kiinnittäminen tietopolkujen rakentumiseen ja toimivuuteen prosesseissa ja prosessien välillä on oleellista. Uusi prosessi tai toimintamalli voi muuttaa tietopolkuja. Vanhojen ja uusien prosessien tietopolkujen taidokas linkittäminen vaikuttaa markkinaorientoitumisen kehittymisen etenemiseen ja sujuvuuteen. Markkinaorientoitumisen kehittäminen hahmotettiin ja ymmärrettiin monivaiheisesti, sillä hahmottamista tapahtui sekä yksilöinä että ryhmänä. Tämä tutkimus tarkentaa, että toiminnan kehittämisessä ei riitä vain yhteinen tavoite tai pelkästään yhteistoiminta eikä hahmottaminen yksilöinä, vaan keskeistä onnistumisessa on *toimiminen ryhmänä intentionaalisesti*.

Organisaation kykyä markkinaorientoitua on kirjallisuudessa kuvattu toimijoiden osaamisena ja osaamisen kehittämisenä koulutuksin ja uusien rekrytoinnein (Ruekert 1992; Day 1994). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että vertaissuhteiden kehittyminen ja niiden toimivuus, yksilön rooli tietopolkujen toimijana ja hänen suhtautumisensa tietoon ja toiminta tiedon suhteen sekä sosiaalisuuden aste ryhmän toiminnassa ovat merkittäviä organisaation kykyä määrittäviä tekijöitä markkinaorientoitumisen mahdollistumisessa ja kehittämisessä.

*Yhteenvetona aineistoon pohjautuviin havaintoihin ja löydöksiin perustuen tämä tutkimus väittää, että sosiaalisen näkökulman huomioonottaminen on keskeinen tekijä onnistuneessa markkinaorientoitumisen kehittämisessä.* Kaikessa yrityksen toimintaan ja sen suuntaamiseen vaikuttavassa muutoksessa olisi tärkeää ottaa huomioon toimien vaikutukset sosiaalisiin suhteisiin ja niiden dynamiikkaan. Sen sijaan, että arvioitaisiin vain, miten toimintaympäristön yllättäviäkin muutoksia voidaan hallita ja miten niihin voidaan vastata, kaiken ikäisissä ja kokoisissa yrityksissä tulisi ymmärtää paremmin, miten sisäinen yhteistoiminta organisaation kaikilla tasoilla toteutuu alati muuttuvissa tilanteissa.

Tämän väitöstutkimuksen tärkeä havainto on, että *organisaation sisäinen vahvuus* ei tule vahvoista yksilöistä, vaan syntyy vertaissuhteiden merkityksen tiedostamisesta ja toimivuudesta tiimeissä ja sen oivaltamisesta yrityksen johdossa. Tällöin monasti tiimeihin rajautunut erityisosaaminen ja tieto ovat mahdollisimman laajasti toimijoiden käytettävissä, kehitettävissä ja hyödynnettävissä asiakkaan hyväksi ja asiakkaan kanssa. Ehkä jopa yksilöitä tärkeämpää yrityksen elinvoimaisuudelle onkin yksilöiden välisten dyadisten suhteiden toimivuus yrityksen sisällä (ks. Ruuskanen 2005, 332). Suhteet voivat olla enemmän kuin osiensa summa ( $1 + 1 > 2$ ), vähemmän kuin osiensa summa ( $1 + 1 < 2$ ) tai yhtä kuin osiensa summa. Hyvin toimivassa suhteessa kielteisyys saattaa vähentyä, myönteisyys moninkertaistua, innovatiivisuus lisääntyä, luottamus vahvistua, ratkaisut löytyä, ongelmat kadota, rohkeutta voi olla enemmän kuin kahdella yksilöllä. Suhteita voi kadota tai syntyä. Ilman tiimitason suhteiden parempaa ymmärtämistä ja hyödyntämistä johdon strateginen päätös toiminnan suuntaamisesta saattaa typistyä pelkäksi sanahelinäksi. Yrityksen sisäisen vahvuuden osatekijöiden oivaltamisesta on mahdollista muodostua yritykselle kilpailuetu, jonka myötä markkinaorientoitumisenkin kehittämisestä tulee ketterämpää kuin kilpailijoilla (ks. Kumar et al. 2011, 17).

## 11.2 Teoreettiset soveltamisalueet

### Tutkimuksen kontribuutio markkinaorientaatioteoriaan

Markkinaorientaation nykytutkimus on painottunut *johdon näkökulmaan* ja siihen ”mitä?” tehdään ja minkälainen yhteys sillä on *yrityksen suorituskykyyn* (Maltz &

Kohli 1996; Shapiro 1988; Ruekert 1992; Kennedy ym. 2003, 77), mikä on luonnollisesti korostunut myös markkinaorientaation kehittymisen mittareissa (luku 2.4). Lisäksi sisäistä prosessia on tutkittu vähän. Tässä tutkimuksessa keskityttiin siihen ”miten?” markkinaorientaation onnistumisen edellyttämä yhteistoiminta yrityksen sisällä muotoutui ja toimi *tiimitason omana kokemuksena*. Lisäksi arvioitiin ”miksi?” toimijoiden käyttäytyminen ja yhteistoiminta toteutui juuri niin, ja miten se näkyi markkinaorientaation hahmottamisessa ja ymmärtämisessä.

Markkinaorientaation teoriaa vahvistettiin nyt uudella tavalla, kun lähestymistapana käytettiin sosiaalista näkökulmaa. Se muodostettiin sosiaalisen pääoman teorian ja verkostoteorian pohjalle (Nahapiet & Ghoshal 1998; Oh ym. 2006; Borgatti ym. 2013). Pitkästä tutkimusperinteestä huolimatta markkinaorientaatiota on tutkittu vain vähän sosiaalisesta näkökulmasta (Möller ym. 2011; Goldman & Grinstein 2010). Sen keskeisissä tutkimuslinjoissa voidaan kuitenkin nähdä viitteitä sosiaalisen näkökulman pohdinnoista, kuten markkinaorientoitumista tukevan ja siihen sitouttavan organisaatiokulttuurin ja arvojen kehittämistä (Narver & Slater 1990, 21) tai yksiköiden välisestä vuorovaikutuksesta (Kohli & Jaworski 1990, 5), mutta näkökulma niissä pysyy objektiivisena. Tässä tutkimuksessa näkökulma vaihtui. Markkinaorientaation tarkasteleminen tiimitason subjektiivisesta näkökulmasta tarkoittaa tiimitason tekijöiden merkitystä markkinaorientaation osatekijöinä ja laajentaa markkinaorientaation kehittämisen aidosti koko organisaatiota koskeväksi toiminnaksi nostaen toimijoiden omat kokemukset keskiöön. Yhtenä tärkeänä yrityksen sisäisten suhteiden ja niiden toimivuuden tarkastelutapana on tässä tutkimuksessa hyödynnetty verkostoteoriaa, jota markkinoinnin tutkimuksessa on perinteisesti hyödynnetty lähinnä yritysten välisten suhteiden tarkasteluun. Tämän väitöskirjan toteutus antaa monipuolisen kuvan yrityksen työarjesta toiminnan suuntautumisen kehittämisessä ja tuo teoriaan arvokasta monimuotoisuutta. Yksittäistapaustutkimuksen syvän ja intensiivisen tarkastelun avulla päästiin markkinaorientaation toteuttamisen ytimeen ja saavutettiin laadukkaita tuloksia sekä yksilötasolla tiimeissä että prosessitasolla.

Johdon näkökulmasta *yhteistyön toimimattomuus* nousee kirjallisuudessa esiin kielteisyyden ja konfliktien ilmentyminä (Mohr-Jackson 1991; Jaworski & Kohli 1993; Biemans ym. 2010). Yksilötasolla nyt toteutettu tiimitason tutkimus tuo tarkkanäköistä täydennystä teoriaan nostamalla *vireysulottuvuuden* tunneulottuvuuden rinnalle suhteisiin ja yhteistoimintaan liittyvien tuntemusten arviointikriteeriksi (ks. Labianca & Brass 2006, 608–609). Tämän pohjalta niiden tarkastelua päästään avaamaan, syventämään ja selittämään laajemmin. Lisäksi tässä tutkimuksessa löydettiin myönteisyyttä ja kielteisyyttä laajempi tarkastelutapa *vertaissuhteiden ja vuorovaikutuksen piirteiden kirjon* tarkasteluun (luvut 8.2 ja 9.2). Edelleen tämä työ tarkoittaa Slaterin ym. (2012) kuvaamaa tiedon merkitystä markkinaorientaatioprosessissa kuvaamalla, miten *tietopolut* rakentuvat ja muuntuvat ja *tietopesät* syntyvät yrityksen

usein hyvin palaverikeskeisessä toiminnassa. Tulosten pohjalta voidaan myös paremmin ymmärtää tiedon sisältöön ja jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi arvioimalla yksilön suhtautumista tietoon.

Kokonaisuutena toiminnan suuntautumisen muuttaminen ja kehittäminen voi olla hidasta ja vaikeaa (Gebhardt ym. 2006, 37, 51), ja *organisaation yksiköt voivat olla eri vaiheessa markkinaorientoitumisessa tai jopa eri tavoin markkinaorientoituneita* (Ferdous ym. 2013, 641; Kirca ym. 2005; Ruekert 1992). Tähän voidaan nähdä prosessitasolla kaksi selityspolkua. Ensin, tämä tutkimus tuo uuden näkökulman ilmiön aiempaan, rakenteelliseen ja ammatilliseen lähestymiseen. Tuloksiin pohjautuen *sosiaalisuuden aste* voi vaihdella eri tiimeissä ja eri ryhmäkokooppaissa, minkä vuoksi markkinaorientaation hahmottaminen ja ymmärtäminen voi kehittyä hitaammin tai sujuvammin ja aluksi muodostua niissä keskenään hyvinkin erilaiseksi ja jopa poiketa alkuperäisestä tarkoituksesta (ks. Tuomela & Kuusela 2011). Ratkaiseva ero syntyy siitä, tehdäänkö tiimeissä ja tiimien kesken yhteistyötä yksilöinä vai ryhmänä ja perustuuko se yhteiseen tavoitteellisuuteen vai jaettuun päämäärään. Tuloksiin perustuen tämä voi olla yksi selittävä syy markkinaorientoitumisen toteuttamisen eritahtisuuteen organisaatiossa. Sen sijaan, että yhteistoimintaa lisätään palaverien määrää kasvattamalla, tärkeämpää tulisi olla yhteistoiminnan laadun ja luonteen kehittäminen sekä yksiköiden välisen dynamiikan kehittäminen (ks. Slater ym. 2012). Toiseksi, markkinaorientoitumista on tärkeä tarkastella vanhojen, uudistettujen ja uusien prosessien keskinäisen yhteensopivuuden ja toimivuuden tukemisen näkökulmasta, jotta tietopolut prosessien sisällä ja välillä toimivat katkoita. Nämä seikat on keskeistä ymmärtää, jotta yritysjohton tuki saadaan toimimaan ja tuntumaan tiimitasolla oikealla tavalla ja oikeaan aikaan.

Tulosten tärkeyttä korostaa se, ettei markkinaorientaation sisäisen prosessin toimivuutta tiimitasolla ole tällä tarkkuudella aiemmin tutkittu. Dynamiikan parempi ymmärtäminen heijastuu asiakkaisiin, kun voidaan tuottaa parempaa vastinetta asiakkaalle (Kohli & Jaworski 1990) ja aikaansaada ylivertaista arvoa (Narver & Slater 1990). Se näkyy myös kilpailijalle, kun onnistuneen markkinaorientoitumisen avulla suorituskyky paranee ja saavutetaan kestävää kilpailuetua (Narver & Slater 1990). Toiminnan suuntaamisen lähestyminen sosiaalisesta näkökulmasta soveltuu niin reaktiivisen kuin proaktiivisenkin markkinaorientaation arviointiin. (ks. Kumar ym. 2000, 138; Narver ym. 2004, 334; Jaworski 2020, 146). Markkinatiedon sisällön ja laadun jalostaminen ja hyödyntäminen yhteistoiminnassa sekä oikea-aikainen laaja jakaminen organisaatiossa on niissäkin ratkaisevan tärkeää.

Tämä väitöskirjatutkimus virittää uutta kiinnostusta ja huomiota markkinaorientaatioteoriaan. Näkemyksenä on, ettei markkinaorientaatiota tulisi nähdä pelkästään joko johtamisen, toimintakulttuurin tai henkilöstöhallinnon näkökulmasta (ks. luku 2.2, kuvio 1). Tämän väitöstutkimuksen tulokset antavat suuntaa näkökulman

vaihtamiselle: *markkinaorientaation tarkastelua tulisikin lähestyä sosiaalisena toimintana.*

## Tutkimuksen metodinen kontribuutio

Suhteiden luonnetta, positiivisuutta, neutraalisuutta ja negatiivisuutta, on tutkittu paljon kvantitatiivisin menetelmin, kuten verkoston ja ryhmien välisten konfliktien tarkasteluna (Labianca ym. 1998), verkoston ja johdon näkemyksen yhdistelmänä (Marineau ym. 2016) tai verkoston, suhteiden, sosiaalisen tyytyväisyyden ja yritykseen sitoutumisen (Venkataramani ym. 2013) tarkasteluna.

Tässä tutkimuksessa sosiaalisen näkökulman analyysissa käytetään ensisijaisesti laadullista Labiancan (2014) kuvaamaa suhtautumisen affektio-kognitio-toiminta-analyysimallia ja toissijaisesti sosiaalista verkostanalyysiä. Labiancan esitys pohjautuu Brecklerin (1984, 1191) validoimaan malliin sekä Casciaron (2014) esittämään täydennykseen. Harriganin ym. (2020, 38) mukaan tämän kolmiosaisen mallin avulla on pystytty erottelamaan erilaisia kielteisiä suhteita ja tarkastelemaan niiden vaikutuksia. Lopez-Kidwell ym. (2018, 1132) puolestaan ovat esittäneet lähestymistavan, missä verkostotarkasteluun yhdistetään pelkästään tunnetila-kehämalli.

Tämä tutkimus tuo metodista kontribuutiota suhteiden luonteen ja yhteistoiminnan tarkasteluun organisaatiossa soveltamalla laadullisen empiirisen aineiston analyysissä affektio-kognitio-toiminta-mallia kahdella tavalla: tulkiten tunnetilan rinnalla *vireystilaa* (Casciaro 2014) sekä lisäten arvioiden ja toiminta-aikeiden tarkasteluun sen, *mihin huomio kommentteissa kohdistui* (ks. Lawler & Thye 2007, 317). Tämän lähestymistavan avulla tarkastelu voitiin toteuttaa yksilötasolla hyvin intensiivisesti. Malli soveltui hyvin työyhteisön sosiaalisen toiminnan arviointiin sekä vertaissuhteiden tarkasteluun, sillä kommentoija ja suhtautumisen kohde kuuluivat kumpikin tutkittavaan joukkoon.

Menetelmää hyödynnettiin kahdella tavalla, mikä antoi hyvän esimerkin analyysimallin käytettävyydestä ymmärryksen luomiseen siitä, mitkä voisivat olla toimivan yhteistyön esteitä ja mahdollistajia markkinaorientoituvassa yrityksessä. Ensin luotiin *analyysipolku*, mikä oli mallin uudenlainen soveltamistapa. Siinä suhdetunnetilan ulottuvuuksiin – tunnetila ja vireystila - liitettiin arvioiden ja toiminta-aikeiden suotuisuuden aste (luku 8.2, kuvio 17). Tuloksena oli vertaissuhteiden ja yhteistoiminnan erilaisuuspiirteet ja niiden yleisyys kulloinkin tarkasteltavassa tiimissä. Tämä saattaa joissakin analyysissä olla riittävä vaihe yleiskuvan luomiseksi. Toiseksi, syvemmän tulkinnan mahdollistamiseksi *analyysimallin osa-alueita tarkasteltiin lisäksi erillisinä*. Näin voitiin rikastuttaa yhteistyökumppanisuhteiden luonteen kuvausta, jolloin lisäksi havaittiin vireystilan merkitys suhteiden toimivuuden selittäjänä. Yhteistoimintakokemusten sisällön laajemman ja syvemmän

tarkastelun avulla saatiin käsitys tietopolkujen toimivuudesta markkinaorientoitumisen mahdollistumisessa.

Kolmiosaisen analyysimallin kummatkin hyödyntämistavat toivat uutta näkökulmaa myös markkinaorientoitumisen hahmottamisen ymmärtämiseen. Mallin hyödyntäminen mahdollisti tavanomaista haastattelututkimusta monipuolisempaa tulkintaa ja nosti näkyviin sellaisiakin aiheita, jotka eivät vielä haastattelutilanteessa korostuneet. *Näin avautui mahdollisuus löydöksille ja sellaistenkin ilmiöiden tarkastelulle, joita etukäteen ei osattu kysyä.*

Mallin voidaan katsoa soveltuvan hyvin tämän tutkimuksen kaltaisiin pienempiin aineistoihin toimien silloin erittäin kattavan näkemyksen luojana ja kiinnostavien näkökulmien avaajana. Malli soveltuu myös erittäin hyvin sisällön ja tulkinnan täydentäjäksi verkostanalyysissä. Sisällön analyysissä tämän tutkimuksen tavoitteeseen nähden katsottiin riittäväksi suhdetunnetilan tarkastelu nelikenttänä sekä arvioiden ja toiminta-aikeiden suotuisuuden kaksipuolainen jako (ks. Breckler 1984, 1191). Huomionkohteet kuvattiin nelikenttänä. Näiden skaalojen laajuutta ja muotoa on mielenkiintoista pohtia jatkossa. Menetelmän mahdollisena heikkoutena voidaan pitää puolistrukturoitujen haastattelujen avoimiin vastauksiin perustuva analysointi ja tutkijan subjektiivinen tulkinta niissä. Harkittavaksi jää, olisiko aineistonkeruuvaiheessa valmiiden kysymysasteikkojen (suhteiden myönteisyys/kielteisyys) tai vastausvaihtoehtojen (kehämallin suhdetunnetila-vaihtoehdot) käyttäminen tarkoituksenmukaista, erityisesti isommissa aineistoissa ja tulosten vertailtavuuden mahdollistamiseksi. Metodin voidaan katsoa soveltuvan muuhunkin organisatoriseen yhteyteen kuin markkinaorientaation mahdollistumisen ja kehittymisen arviointiin.

## 11.3 Käytännölliset soveltamisalueet

Organisaatioelämään kuuluu luonnollisena osana erilaista toimintaan liittyvää kehittämistä ja siitä tiimeille ja yksilöille seuraavia muutoksia. Ne voivat liittyä uuteen strategiaan, toimintatavan kehittämiseen, organisaatorakenteeseen, tehtävänkuviin ja niihin liittyviin uusiin toimintaprosesseihin tai kaikkiin näihin. Väitöskirjan empiirisen aineiston analyysiin pohjautuvat tulokset osoittavat, että yksilöt kokevat niiden vaikutukset eri tavoin. Tämä näkyy työyhteisön toimijoiden välisten sosiaalisten suhteiden laadussa ja suhteiden luonteessa ja vaikuttaa yhteistoimintaan. Seuraavaksi esitellään näihin tuloksiin perustuvia käytännön sovelluksia kolmen teeman alle koottuna.

### Yksilö vaikuttaa yhteiseen

Tehokkuuteen ja tehostamiseen pyrittäessä tyypilliset ratkaisut perustuvat työhön liittyviin tekijöihin, mikä näkyy esimerkiksi resurssien uudelleen painotuksena,



toimien synergiana tai tiimien integrointina (ks. Hughes ym. 2012; Rouziès ym. 2005; Cornelissen ym. 2000; Kotler ym. 1978). Aihe koskettaa myös tämän tutkimuksen yhteistyötriadia, markkinointia, myyntiä ja viestintää. Lisäksi kenttätöön yhteydessä haastatellut markkinointialan johtavat rekrytointikonsultit sekä markkinointi- ja viestintäjärjestöjen johto vahvistivat näiden vertaissuhteiden ja yhteistyöhaasteiden olevan edelleen päivänpolttava teema ja kipukohta yrityksissä. Tutkimuksen tulosten pohjalta on tärkeä nostaa sosiaalisen näkökulman arvoa tämän ongelman lähestymisessä. Miksi?

Kuten tämä tutkimus osoittaa, muutostoimien, työn ja tehtävien uudelleen organisoinnin ja määrittelyn vaikutukset näkyvät myös sosiaalisiin suhteisiin liittyvinä muutoksina. Suhteita voi jopa kadota: tuttu esimies vaihtuu, luotettu työkaveri siirtyy, tiimi muuttuu (ks. Nonino 2013, 470). Uusien suhteiden syntymiseen menee aikaa. Henkilö ei koe saavansa mahdollisilta uusilta suhteilta sitä mitä odottaa, mikä vaikeuttaa uusien suhteiden luomista. Voi syntyä kitkaa suhteissa, vitkaa yhteistyössä, tiedonkulku vaikeutuu ja strategisen muutoksen läpivienti hidastuu. Yksilön aikaisemmat suhteet sekä myönteiset ja vähemmän myönteiset muutokset niissä vaikuttavat nykyisiin ja tuleviin suhteisiin (Oh ym. 2006; Håkansson & Waluszewski 2013, 452). Siten voidaan ajatella, että myös työyhteisössä näin mahdollisesti muotoutuvat ja ilmenevät sosiaalisen siiloutumisen piirteet voivat olla vaikuttamassa myöhemmin yksilön sosiaalisessa toiminnassa ja sosiaalisissa suhteissa. Herkkyys sosiaalisen siiloutumisen kielteisempien piirteiden tunnistamiseen jokaisen vastuuna ja oivalluksena on tärkeää organisaatiokontekstissa, jottei siitä pääsisi kehittymään osa työyhteisöä, jopa sen ominaispiirre.

Työolobarometrin mukaan yli puolet palkansaaajista oli havainnut ”ainakin joskus” kiusaamista työpaikallaan työkavereiden, esimiesten tai asiakkaiden taholta. Kiusaamisen havaitseminen korostuu erityisesti kunta-alalla, valtiolla osuudet olivat kolmanneksen luokkaa. Yksityisellä sektorilla, erityisesti teollisuudessa, kiusaamisen havaitseminen oli selvästi vähäisempää kuin muilla sektoreilla. Ilmiönä syrjintä ja kiusaaminen ovat jo monilla työpaikoilla huomionkohteena, ja niihin on kehitetty seurantaa, ennaltaehkäiseviä ja korjaavia toimenpiteitä. Tämä on tärkeää, sillä niillä on merkittäviä kielteisiä vaikutuksia niin työntekijän omaan terveyteen kuin työyhteisöön ja yhteiskuntaan yleensä. On myös osoitettu, että niiden seuraaminen sivusta aiheuttaa vastaavanlaisia seurauksia. (Keyriläinen 2020, 84, 91, 93) Tämä väitöstutkimus nostaa huomionkohteeksi sosiaalisen siiloutumisen piirteet laajemmin. Yksilön mahdollinen sosiaalinen vetäytyminen, jopa yksinäistyminen organisaation sisällä ei välttämättä ole muille näkyvää, mutta voi silti olla yksilölle kipeä ja tosi kokemus ja voi heijastua yhteistyöhön ja yhteistyöhön hakeutumiseen. Se voi tutkimusten mukaan heikentää yksilön toimintakykyä, vuorovaikutusta, jopa terveyttä, millä puolestaan on kustannusvaikutuksia liiketoiminnassa ja siten heijastuksia myös yrityksen tulokseen. (Wright 2005, 97; Lam & Lau 2012) Vetäytyminen voi olla

hitaastikin muodostunutta, sivullisuutta tai seurausta tuoreista muutoksista työyhteisön sosiaalisessa toiminnassa. Rokach (2004, 25) kuvaa yksinäisyyttä universaalina ja ihmisten olemassaoloon kuuluvana ilmiönä, jota kuka tahansa voi kokea jossain elämänsä vaiheessa. Vaikka hänen mukaansa yksinäisyyden kokemus on jossain muodossa tuttu meille kaikille, sen syyt, seuraukset ja merkitykset vaihtelevat eri ihmisten kohdalla. Kokemuksena se voi olla yksilölle ahdistava, monimerkityksellinen kokemus. Sivullisuuteen ja työpaikan yksinäisyyteen havaittiin tässä väitöstudiumuksessa erilaisia suuntaavia polkuja, kuten sosiaalisia eli suhteiden määrään ja laatuun ja sisältöön liittyviä, tai työhön liittyviä, kuten työtehtävien määrä ja vaativuus tai työnjako, jotka vähentävät aikaa yhdessäololta tai spontaanilta yhteistoiminnalta. Tällaiset seikat on yrityksissä keskeistä tunnistaa.

Ensimmäinen tämän tutkimuksen käytännön suositus on, että minkälaisessa tahansa toiminnan kehittämisessä ja muutoksessa sitouduttaisiin toimijoiden yhteisöllisyyden ja sosiaalisen toiminnan vaalimiseen, sillä *yksilö vaikuttaa yhteiseen, yhteinen vaikuttaa yksilöön*.

## Tieto liittyy johonkin yhteiseen

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vireystasolla on vaikutusta työyhteisön sosiaalisesta toimintaan ja suhteiden dynamiikkaan. Tällä on puolestaan vaikutuksia markkinatiedon kulkuun ja siten myös markkinaorientoitumisen mahdollistumiseen sekä suoraan että välillisesti. Tutkimuksessa nousi esiin viitteitä tiedon sosiaalisesta luonteesta: toisaalta tieto liitti johonkin yhteiseen, toisaalta tiedon puute loitonsi yhteisestä (ks. Merton 1972, 9, 22). Voidaan puhua osallisuudesta keskeiseen tietoon. Tämä on tärkeä erottaa kirjallisuudessa tyypillisemmin esiintyvistä tietoon liittyvästä käsittelytavasta, toimijan pääsystä keskeiseen tietoon.

Vireystilan aktiivisuudella ja ponnettomuudella havaittiin olevan yhteys *omaan suhteeseen tietoon* sekä tiedon hankkijana, vastaanottajana että jakajana. Tällä on merkitystä oman ja toisten tiedon arvostamisessa ja arvottamisessa. Tähän liittyy myös *oivallus omasta roolista tiedon jakamisessa*, eli on kyky havaita tiedon tarve, ja on tietoa, mitä jakaa. *Tiedon leviämiseen* organisaatiossa liittyy myös, että on kiinnostus ja vireys itse hakea tietoa. Muutosta vanhojen totuttujen tietopolkujen toimivuuteen ja sisältöön tuovat *työhön liittyvät tekijät*, kuten uudet toimintamallit ja niiden tuomat uudet toimintatavat ja prosessit, sekä *sosiaaliset tekijät*, kuten sosiaalinen vuorovaikutus uusissa palaverissa sekä niiden tuomat uudet suhteet, tai taakse jääneet suhteet. Parhaimmillaan liikkeellä on uutta tietoa ja syntyy uusia tietopolkuja. Tehokas tiedon levittäminen lisää tiedon sisältöä ja arvoa, sillä tällöin tieto on mahdollista nähdä laajemmassa kontekstissa, ja sitä on mahdollista muokata ja vahvistaa palautekysymyksin (Slater ym. 2012, 22). *Tiedon sisältöön* liittyvällä toiminnalla

tarkoitetaan tiedon kerryttämistä ja hyödyntämistä. Se voi olla sekä yksilön itsenäistä toimintaa että sosiaalista vuorovaikutusta ryhmässä.

Uudet toimintaprosessit kuvataan ja toteutetaan usein painottaen työhön liittyviä tekijöitä. Vaikka siinä olisikin määritetty tiedon jakamista, tutkimuksen tulokset osoittivat, että käytännössä tietopolut toimivat tai katkesivat juuri sosiaalisiin tekijöihin liittyen. Ryhmistä voi muodostua *tietopesiä* tai yksilö voi pysäyttää tiedon. Yhteyksiä näiden välillä katoaa, tai ei synny. Tämä on organisaatiossa keskeistä huomata ja korjata.

Palaverikeskeinen toimintatapa ja palaverien määrän lisääminen ei välttämättä paranna tai lisää tuottoisaa yhteistoimintaa tai resurssien vaihdantaa. Ratkaisevaa on, tehdäänkö niissä yhteistyötä yksilönä vai ryhmänä (Tuomela 2002, 7, 10). Toisaalta joskus palaverikokoonpanoakin tärkeämpää tiedonkulussa voi yksilön kannalta olla tietoisuus siitä, ja luottamus siihen, että saa aina oikea-aikaista työssä tarvitsemaansa tietoa. Näin toimijalla on yhteys ja konstit yhteisen tavoitteen toteuttamiseen, vaikkei hän itse olisikaan kyseisen palaverin jäsen.

Toinen tämän tutkimuksen käytännön suositus on, että organisaatiossa pidettäisiin tärkeänä työhön liittyvän tiedon sosiaalisen luonteen merkityksen tunnistamista: *tieto liittyy johonkin yhteiseen.*

## Saat sitä, mitä mitaat

Organisaatioissa on totuttu työn ja ammatillisten tekijöiden pohjalle rakennettuun toiminnan arviointiin usein sen selkeyden ja helpomman mitattavuuden vuoksi. Edellä kuvatut väitöskirjan keskeiset tulokset viittaavat vahvasti siihen, että *työhön ja ammatillisiin tekijöihin liittyvät tekijät eivät riitä kuvaamaan markkinaorientoitumisen kehittymistä ja siihen mahdollisesti liittyviä haasteita, vaan niiden rinnalle tarvitaan myös tarkastelua sosiaalisesta näkökulmasta.* Seuraavassa kommentoidaan kahta mittaamisen uudistamisen mahdollisuutta.

Ensimmäinen osa-alue mittaamisen uudistamisessa on yrityksen sisäisten suhteiden ja yhteistyön toimivuuden arviointi. Erityisesti muutos- ja kehittämistoimissa on keskeistä säilyttää koko organisaation toimintakyky ja pitää kaikki toimijat mukana. Tällä tarkoitetaan sitä, että mahdolliset yhteistyön esteet ja hidasteet tiedostetaan ja niiden poistamiseksi toimitaan organisaation kaikilla tasoilla.

Yrityksen sisällä on tärkeää vaalia suhdeympäristön ja yhteistoimintaympäristön myönteistä vireyttä, mutta myös kriittisen vireyden merkitys on tärkeä hyväksyä kahdesta syystä. Ensin, tyytyväisyyden tuodittaman myönteisen ponnettomuuden riskinä on menettää kehittämisenergiaa. Toiseksi, vähemmän myönteinen ponnettomuus on riskinä sosiaaliseen siiloutumiseen. Tätä on tärkeä seurata ja reagoida pyrkien ennaltaehkäisemään tällaisen muuttuminen pysyväksi. Kehityskeskustelut ja vuosittaiset henkilöstökyselyt ovat hyviä molemminpuolisia keinoja tässä. *Työhön*

*liittyvien tekijöiden ja sosiaalisten tekijöiden tasapaino* on tärkeä varmistaa keskeisenä osana kehityskeskusteluja. Tutkimus esittää kehityskeskustelukysymyksiin sosiaalisen näkökulman painotusta siten, että viitekehyksessä kuvatut markkinaorientoitumisen mahdollistamista kuvaavat keskeiset kysymykset voisivat toimia ydinteenä. *Ketkä toimivat yhdessä? Miten he toimivat yhdessä? ja Miksi he toimivat juuri niin, kuten toimivat?* Nämä kysymykset päästävät lähelle myös markkinaorientoitumisen (tai jonkin muun tavoitteellisen kehittämistoimen) hahmottamista, ja tuovat lisäymmärrystä esimerkiksi markkinaorientoitumisen hitaan tai ”eritahtisen” kehittymisen syistä.

Toinen mittaamisen uudistamisen osa-alue on markkinaorientoitumisen kehittymisen toimivuuden arviointi. Tutkimus osoitti, että vuorovaikutuksen tarkastelu oli markkinaorientoitumisen valmiissa mittaristoissa vähäistä ja esittää markkinaorientoitumisen mittariston kehittämistä sosiaalisesta näkökulmasta niin, että siinä seurattaisiin myös markkinaorientoitumisen hahmottamista ja ymmärtämistä.

Markkinaorientaatio ei ole yksittäinen prosessi, vaan yrityksen jatkuva toimintatapa, jossa on toistuvia ja kehittyviä elementtejä kunkin yrityksen liiketoimintaan liittyvissä sykleissä. Siten mittareiden tulisi olla *räätälöityjä* kunkin yrityksen tarpeeseen. Koska yritysten markkinaorientaatiota ei voi suoraan vertailla keskenään, tarkat staattiset kysymykset eivät ole tarpeen ja vain kangistavat, koska eivät sovellu sellaisenaan kaikille. Tärkeämpää on aihealueiden täsmentäminen suhteutettuna siihen, kuinka suuri muutos toimintatapaan on kulloinkin kyseessä. Painotusta tulisi lisätä suhteiden ja yhteistoiminnan toimivuuden tarkasteluun. Tiedon jakaminen ja sen seuraaminen on ydinasia. Kulloinkin tarkastelun kohteina olevat toimijat ja toimijaryhmät ovat kunkin yrityksen valittavissa, sillä nekin voivat vaihdella yrityksittäin. Keskeistä on, että yrityksen eri tiimit ymmärtävät ja kokevat mittarit oikein mitoitetuiksi ja omaa toimintaa kannustavina. *Kehittymisen seurantamittareiden* tulee olla kaikkia tahoja puhuttelevia, jotta organisaation eri tasot ja eri tiimit voisivat saavuttaa saman vaiheen ja edetä samaan tahtiin markkinaorientoitumisen kehittämisessä. (ks. Ferdous ym. 2013, 641; Kirca ym. 2005; Ruekert 1992).

Kolmas tämän tutkimuksen käytännön suositus on, että toiminnan arvioinnin mittaamisessa kiinnitettäisiin huomiota sekä seurantaa koskeviin mittareihin, joihin reagoidaan, että tavoitteellista yhteistoimintaa ohjaaviin, proaktiivisiin mittareihin *tasapainottaen* niiden osuuksia kokonaisuudessa.

## 11.4 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden tarkastelu on tärkeää tutkimuksen arvoa määrittäessä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu neljään keskeiseen kriteeriin: tutkimuksen *yleiseen uskottavuuteen* (credibility), *siirrettävyyteen* (transferability), *prosessin uskottavuuteen* (dependability) ja *tulosten vakuutta-*

*vuuteen* (confirmability) (Lincoln & Guba 1985, 290; Zeithaml ym. 2019). Tutkimuksen laadun arviointi kattaa sekä tutkimusprosessin että lopullisen tutkimusraportin (ks. Lincoln & Guba 1990, 53).

*Tutkimuksen yleinen uskottavuus* kuvaa sitä, kuinka hyvin tulokset kuvaavat tutkittavaa ilmiötä (Lincoln & Guba 1985, 301). Tähän on vaikuttamassa tutkijan tuntemus tutkimusaiheesta ja siihen perehtyminen sekä aineiston riittävyys. Markkinointi, myynti ja viestintä olivat ammatillisina toimintoina tutkijalle tuttuja aiemmasta työkokemuksesta. Tämän myötä helpottunut yhteisen kielen ja ymmärryksen löytyminen kohdeyrityksessä nähtiin hyödylliseksi seikaksi kohdeyritykseen pääsyssä ja luottamuksen synnyttämisessä kenttätyön aikana sekä myös tulosten analyysissä. Kohdeyrityksen toimiala oli tutkijalle aiemmin tuntematon. Aineiston osalta, ajallinen sitoutuminen kohteeseen oli korkea ja mahdollisti omalta osaltaan aineiston monipuolisuuden. Kenttätyö kesti 12 kuukautta, jonka aikana tapausyrityksessä käyntejä oli 38. Näistä haastatteluita oli 26 ja havainnointeja 12, minkä lisäksi kerättiin tapahtumahistoriaa kuvaavaa sekundääriaineistoa. Luottamuksen rakentaminen kohteeseen ja sen säilyttäminen kaikissa vaiheissa oli prioriteettina (Lincoln & Guba 1985, 303).

Ilmiön syvälinen tarkastelu rikkaan tutkimusaineiston avulla on erityisesti yksittäistapaustutkimuksen piirre. Tutkimusaineisto oli tutkittavan ilmiön kannalta edustava ja kattava, sekä kuvasi kyseistä tapausta hyvin (Simons, 2014, 468). Johdon haastatteluja ja sekundääriaineistoa käytettiin tapauskuvauksen laatimisessa. Lisäksi haastateltiin henkilöt, jotka ovat lähimpänä tutkittavaa ilmiötä ja sen toteuttamista. Tästä tiimitason aineistosta toteutettiin varsinainen laadullinen analyysi. Keskittymisessä tiimitason toimijoiden omiin kokemuksiin on tutkimuksellista arvoa. Aineiston monimuotoisuutta pidettiin tärkeänä tutkimuksen kannalta. Kerätty aineisto oli rikas kokonaisuus, sillä kvalitatiivista aineistoa täydennettiin kvantitatiivisella verkostoaineistolla sekä dokumenteilla (Yin 2013, 324).

Triangulaatiota pidetään arvokkaana uskottavuuden arvioinnin keinona, vaikkei sen avulla aina välttämättä päädyttäisikään tulosten tarkentamiseen. Siinä saman ongelman ratkaisemiseksi, näkökulman laajentamiseksi, ymmärryksen syventämiseksi ja johdonmukaiseen tulkintaan pyrkimiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja, mahdollisesti myös monelta informantilta. Oletuksena on, että mikäli kahden tai useamman eri aineistolähteen tulokset ovat yhteneväisiä, tutkimuksessa tehtyjä johtopäätöksiä voidaan pitää vahvempina, uskottavina (Tracy 2013, 236; Hirsijärvi ym. 2007, 228) Tämän tutkimuksen monimuotoinen aineisto on tulosten uskottavuutta lisäävä tekijä. Tiimitason informantteja olivat markkinointi & viestintä – ja myyntitiimiläiset. Aineistoa täydennettiin lisäksi sekundääriaineistolla sekä otantana valituilla henkilöillä johtoryhmästä ja tuotekehitysyksiköstä. Laaja-alainen ja syvä tarkastelu mahdollisti näkymän myös pinnan alle, työyhteisön käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen ymmärtämiseen (Tracy 2010, 840). Seuraavassa esitetään neljä

keskeistä tulosten uskottavuutta lisäävää huomioita toteutetusta aineistotriangulaatiosta:

- Tutkimusongelman ratkaisemiseksi vertaissuhteiden laatua ja luonnetta tarkasteltiin sekä tiimiläisten määrittämän verkostoaineiston että heidän semistrukturoitujen haastatteluidensa avulla. Nämä tukivat toisiaan.
- Näkökulman laajentamiseksi markkinaorientoitumisen kehittymisen arvioinnissa käytettiin kolmea aineistolähdettä: sekundääriaineistoa, johdon semistrukturoituja haastatteluja ja tiimiläisten semistrukturoituja haastatteluja.
- Semistrukturoitujen haastatteluiden analyysiin pohjautuvien virallisten vuorovaikutustilanteiden arvioinnin tukena on hyödynnetty tutkijan pala-verihavainnointien muistiinpanoja hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä ja monipuolistamaan tutkijalle haastatteluista muodostunutta kuvaa ymmärryksen syventämiseksi (Eskola & Suoranta 2014, 72). Havainnoinneista ei ole tehty erillistä analyysia.
- Johdonmukaiseen tulkintaan pyrkimiseksi haastatteluista tehtyjen analyysien tuloksia on tarkasteltu yhdessä sekundääriaineistoon sisältyneen vuosittaisen henkilöstökyselyn tulosten kanssa. Näin voitiin samalla arvioida tuloksia ajallisen ulottuvuuden kautta: haastatteluissa toteutunut poikkeileikkaustarkastelu ja henkilöstökyselyiden useamman vuoden ajalta syntynyt kehitys. Niissä havaittiin yhdensuuntaisia tuloksia esimerkiksi henkilöstökyselyn myönteisten tulosten kanssa, kuten ”yrityksen tavoitteet” ja ”arvot tavoittelemisen arvoisia”, ”tuotteemme ovat korkealaatuisia” ja vähemmän myönteisten tulosten kanssa, kuten ”vastuualueiden selkeys päätöksenteossa” ja ”itsenäisen päätöksenteon mahdollisuus”. Sosiaaliin tekijöihin liittyi henkilöstökyselyn tuloksissa laskua ”työryhmän yhteishengessä” ja ”sitoutumisessa työpaikkaan”. Henkilöstökyselyn lisäky-symyksistä kävi ilmi, että kiusaamista ei kukaan ollut kokenut edellisen vuoden aikana, sen sijaan eriarvoista kohtelua oli koettu. Myös tiedonku-lun osalta, kuten ”osaamisen jakaminen”, ”tiedonkulku työryhmässä” sekä ”tarvittavien tietojen saatavilla olo”, oli koettu henkilöstökyselyn mukaan heikennystä. Tämän tutkimuksen löydöksestä, yksinäisyydestä työyhteisössä, ei ollut henkilöstökyselyssä viitteitä.

Aineistotriangulaatio osoittaa tulkintojen loogisuuden. On syytä ottaa myös huomioon konstruktionistisessa kehyksessä toteutetun tutkimuksen perusoletus, että samasta aineistosta voidaan tehdä useampia tulkintoja, jotka kaikki todennäköisesti ovat mielekkäitä (Eriksson & Kovalainen 2011). Tämän tutkimuksen sosiaalinen näkökulma markkinaorientaation tarkastelussa tuo merkityksellisyyttä ja tärkeää

kontribuutiota markkinaorientaatioteoriaan. Tämän lisäksi tutkimus tuo myös metodista kontribuutiota soveltamalla suhtautumismallia empiirisessä tutkimuksessa uudessa kontekstissa. (luku 11.2) (Tracy 2013, 845–846)

Tutkimuksen käsitteet pohjautuivat markkinaorientaatioteoriaan sekä sosiaalisen pääoman teoriaan ja verkostoteoriaan. Markkinaorientaatiosta tehtiin tutkimusta kohdentava raja. Lisäksi tutkimuksen toteuttamista pyrittiin täsmentämään luomalla sosiaalisesta pääomasta ja verkostoteoriasta sovellusmalli, joka ohjasi aineistonkeruuta ja analyysivaihetta. Tulokset toivat uutta näkökulmaa markkinaorientaatioteoriaan sekä edistivät suhteiden luonteen tarkastelun monimuotoisuutta.

*Siirrettävyydellä* kuvataan sitä, kuinka yleistettäviä tulokset ovat. Sitä voidaan tarkastella tutkijan näkökulmasta, mutta varsinaisesti se todentuu lukijan ymmärryksenä. Tällöin tärkeässä roolissa on tapauksen rikas kuvaus. (Lincoln & Guba 1985, 316) Lincoln & Guban (2009, 13) mukaan siirrettävyyteen vaikuttaa se, missä määrin kaksi eri kontekstia ovat keskenään yhdenmukaisia (fittingness).

Tutkittava tapaus ei ollut uniikki, vaan edusti teorian tukemaa ja hyvin realistista tapausta. Tätä tutkimusta ei voida pitää tapaussidonnaisena eli tulokset ovat sovellettavissa muuhun tutkimukseen ja hyötyvät myös jatkotutkimuksesta. Myös samojen löydösten replikointi uudessa tapaustutkimuksessa vahvistaa yleistämistä (Yin 2013, 325–326, 329), kuten tutkimuksessa nousseiden yksittäisten jäsenysten, esimerkiksi sosiaalisen siiloutumisen piirteiden (luku 10.1, kuvio 31) ja yksilön ja tiedon jakamisen yhteyden (luku 10.2, kuvio 32) osalta. Myös yksittäistapauksen piirteistä kyseisten piirteiden yleisluokkaan, kuten yksinäisyys työyhteisössä (luku 10.1) ja yksinäisyyden kuvaus yhteiskunnassa yleisemmin. Tämän lisäksi tutkijan arviona tulokset ovat siirrettävissä yrityksen muiden sisäisten suhteiden tarkasteluun, sillä tulokset eivät ole pelkästään markkinointi-myynti-viestintä-sidonnaisia. Eli myös muita, useampiakin organisaatioyksiköitä voidaan valita analyysiyksiköiksi suhteiden ja yhteistoiminnan tarkasteluun. Sosiaalinen näkökulma ja tutkimuksen tulokset ovat organisaatiossa siirrettävissä myös toiseen samankaltaiseen kontekstiin, kuten yrityksen muiden toiminnan kehittämisprosessien tarkasteluun, erityisesti missä tieto on keskeinen seikka.

Yksittäistapaustutkimuksessa tutkimusraportin merkitys korostuu. Tutkijan tuntemien yksityiskohtien ja tutkimuskohteen kokemusten välittäminen lukijalle niiden selkeänä ja kiinnostavana kuvauksena on ratkaisevaa. Rikkaan tutkimusta ja tutkimuskontekstia havainnollistavan kuvauksen tehtävänä on auttaa lukijaa arvioimaan tulosten siirrettävyyttä tilanteesta toiseen. (Lincoln & Guba 1985; Mariotto 2014, 364). Tässä tutkimuksessa luvussa 7 esitetty yksityiskohtainen tapauskuvaus avaa lukijalle, minkälainen markkinaorientoitumisen kehitysprosessi oli tässä yrityksessä ja antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tulosten siirrettävyyttä.

Tämä tapaustutkimus on pala työarkea, informanttien välittämää kuvaa siitä. Sitä esittävässä tutkimusraportissa on pyritty aitoon todellisuuden kuvaukseen ja sellai-

seen muotoon, esitystapaan ja viestiin, joka sisällöltään puhuttelee lukijaa: tapauskuvauksessa näkökulmana, analyysiluvuissa tiimiläisten kokemuksina ja sitaatteina. Tavoitteena on, että lukija voi löytää kosketuspintoja omaan työelämäänsä ja kokemuksiinsa siitä tai omaan tutkimukseensa (ks. Lincoln & Guba 1985, 357, 359; Lincoln & Guba 1990, 54; Tracy 2013, 844–845). Analyysitasona tiimitaso ja toimijoiden omat eletyt kokemukset, toimijoiden oma ääni ja puhetapa tuovat tutkimukseen kiinnostavuutta. (Tracy 2013, 239; Tracy 2010, 837, 840) Siten lukijan on helppo tulkita vastaava ilmiö omassa tutkimuksessaan ja kokemuksessaan (Dyer & Wilkins 1991, 617). Tuloksia keskeisesti kuvastava metafora on nostettu kirjan otsikkoon: *sisäisesti vahva*.

*Tutkimusprosessi on uskottavuuden* varmistamiseksi kuvattu loogisesti, raportoitu selkeästi ja on jäljitettävissä (Lincoln & Guba 1985, 316). Siten tutkimus on toistettavissa. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessin läpinäkyvyys on tärkeä tutkimuksen laadun määre (Tracy 2013, 239). Tässä tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimuksen suunnitelman ja aineistonkeruun kuvauksiin, minkä avulla voitiin vahvistaa ja parantaa löydösten ja tulkintojen uskottavuutta. (luvut 6.2–6.5)

*Tulosten vakuuttavuuteen* pyrittiin vaikuttamaan aineiston käsittelyn selkeällä kuvaamisella, mikä vahvistaa tulosten nousevan aineistosta (Lincoln & Guba 1985, 318). Suhtautumisen tarkastelussa ei kysytty tuntemuksia valmiiden vaihtoehtojen avulla, minkä vuoksi tuntemusten arviointi toteutettiin tutkijan tulkintana. Triangulaatiossa niiden todettiin olevan linjassa henkilöstökyselyn tulosten kanssa ja kuvaavan tiimitason tuntemuksia.

Tutkimusprosessin huolelliseen kuvaukseen, muotoon, rakenteeseen ja esitystapaan kiinnitettiin erityistä huomiota. Siinä oli apuna kenttätöön aikana pidetty tutkimuspäiväkirja. Tutkimusraportti on selkeä ja avoin kuvaus tutkimuskysymyksestä ja osaongelmista tuloksiin. Tutkimuksen vakuuttavuuden parantamiseksi pidettiin tärkeänä tulosten kuvaamisen tapaa. Tulosten visuaaliseen esittämiseen kiinnitettiin erityistä huomiota, koska aineiston koon vuoksi tutkimuseettisistä syistä ei analyysin eri vaiheissa katsottu tärkeäksi korostaa tarkkoja numeerisia jakaumia. Eri tiimejä ei kuvattu tai vertailtu oikea/väärä- tai parempi/huonompi -arvioinnilla, vaan pyrkimyksenä oli kuvailla kokemuksia syvemmin juuri tarkastelemalla sekä toimijoiden tuntemuksia, arvioita että toiminta-aikeita. Sen sijaan tuomalla esiin näkökulmia eri toimijoilta sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti voidaan puhua ennemminkin sosiaalisen toiminnan moniäänisestä kokonaiskuvauksesta tapausyrityksessä sen kehittäessä markkinaorientoitumistaan. (Lincoln & Guba 1990; Tracy 2013, 237–238) Haastateltavien sitaattit täydensivät tehtyjä tulkintoja.

Tulosten esittely kohdeyrityksessä vahvistaa analyysissä tehdyt tulkinnat. Keskustelussa löytyi tunnistettavuutta, erityisesti sosiaaliseen siiloutumisen piirteisiin liittyen. Ihmissuhteita pohditaan kohdeyrityksessä paljon. Nyt sosiaalisen



siiloutumisen piirteiden kirjon todetaan muuttuneen. Tutkimuksen löydökseen, yksinäisyyteen työyhteisössä, kiinnitetään huomiota varsinkin nyt koronaetätyöaikana, valmistellen samalla paluuta arkeen. Aineistonkeruun aikaan yrityksen arvojen sisällön määrittelyssä rohkeus oli yksi keskeisistä. Tänäpä se ilmenee ammatillisia rajoja ylittävinä, joustavina yhteistyömuotoina, joita on otettu käyttöön rohkeasti ja tuloksellisesti. Niiden vaihtuvissa kokoonpanoissa on kiinnitetty huomiota erityisesti toimivan yhteistyön mahdollistumiseen. Kaupallinen asenne tuotekehityksen alkupalavereissa on kehittynyt, työkaluja ja mittareita on kehitetty, samoin markkinatiedon keräämistä. Tilanne nyt, viisi vuotta aineistonkeruun jälkeen on osoitus siitä, että toiminnan ja kilpailuedun kehittämisen on oltava sisukasta ja jatkuvaa. Yrityksen toimintamalleihin on luotava ketteryyttä ja valmiutta reagoida täysin odottamattomiinkin toimintaympäristön muutoksiin ja niiden tuomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin, kuten globaaliin pandemiaan, niin yritys- kuin yksilötasolla. (Lincoln & Guba 1985, 314–315; Tracy 2010, 844, 846; Tracy 2013, 238)

Tutkimusraportti kokoa kattavasti valittuun kirjallisuuteen liitetyn kuvauksen tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkoituksen saavuttamisesta tutkimuksen teoriavalintoihin soveltuvien menetelmien avulla (Tracy 2013, 848; Mariotto 2014). Kokonaisuudessaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana kaikkien tarkastelukriteerien osalta.

## 11.5 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Yksittäistapaustutkimus mahdollistaa syvällisen ymmärryksen saavuttamisen tutkitavasta ilmiöstä (Stake 1995, 3–4). Samalla se asettaa tiettyjä rajoituksia havaintojen yleistettävyyden osalta. Vaikka kohdeyritys edusti hyvin tutkittavan ilmiön maailmaa ja sen suoma monipuolinen aineisto mahdollisti syvällisen ymmärryksen luomisen, *aineiston koon* vuoksi havaintojen yleistettävyydessä on syytä olla huolellinen. Jos tätä tutkimusta arvioidaan esitutkimustyyppisenä, tämän tutkimuksen löydökset ovat selkeitä ja kiinnostavia aiheita laajempaan yleistykseen tuottavaan tutkimukseen (Eriksson & Koistinen 2005, 9–18).

Markkinoinnin, viestinnän ja myynnin välisten suhteiden problematiikka on kirjallisuudessa tuttu ilmiö jo pitkältä ajalta (esim. Kotler & Mindak 1978) ja vaikuttaa käytännössäkin edelleen niiden keskinäiseen yhteispeliin ja johtaa siiloutumiseen. Tässä työssä *aineiston ikä* voidaan nähdä tutkimuksen rajoitteena. Primääriaineisto kerättiin valtaosin vuonna 2015, sekundääriaineisto oli muodostunut tätä ennen. Kuitenkin aineistosta tehtyjä havaintoja ja löydöksiä voidaan pitää päivänpolttavina. Koronapandemiasta seurannut etätyöskentely ja sen vaikutukset tietopolkuihin, sosiaaliseen siiloutumiseen, jopa yksinäistymiseen on nostanut nämä teemat ajankohtaisiksi aivan uudella tavalla.

Tutkimuksessa hyödynnetyn affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallin käyttö tapahtui ”manuaalisesti”. Tähän sisältyi riski tutkijan tulkinnan subjektiivisuudesta mallin osa-alueissa. Isompien aineistojen kohdalla lienee syytä nojautua tietokoneavusteisten ohjelmien käyttöön tutkimusaineiston kvalitatiivisessa analyysissä. Esimerkiksi Nud\*ist-ohjelma, joka etsii säännönmukaisuuksia tekstistä ja toimii siten hyvänä apuvälineenä tutkijan tulkinnoille (Aaltio 2014, 12). Lisäksi jatkossa on syytä pohtia valmiiden asteikkojen ja mittaristojen (kuten markkinaorientaatio/esim. MARKOR; suhdetunnetila/kehämallin käsitteet; yksinäisyys/esim. UCLA) käyttämisen hyötyjä aineistonkeruussa ja analyysissä, kuten esimerkiksi mahdollisuutena tulosten vertailuun ja laajempaan kommunikointiin tulosten osalta.

Verkostoaineisto kerättiin Krackhardt’in (1987, 118) lähettäjä-vastaanottaja-haavaitsija-tutkimusmallin mukaan. Tämä kolmiulotteinen sosiaalisten suhteiden aineisto olisi mahdollistanut monipuolisemman analyysimenetelmän käytön, kuten bayesilainen verkostanalyysi. Analyysivaiheessa päädyttiin kuitenkin painottamaan laadullista aineistoa ja sen tulkintaa, jolloin verkostoaineistosta hyödynnettiin lähettäjä-vastaanottaja-osaa.

Tämä tutkimus avaa kiinnostavia jatkotutkimuspolkuja. Kun nyt markkinaorientaatiotarkastelu toteutettiin informaation tärkeyden näkökulmasta, myös yksiköiden välisen koordinoinnin, toiminnan ja asiakaspainotuksen ulottuvuudet voisivat hyötyä tiimitason tarkastelusta ja sosiaalisen näkökulman lisäämisestä uudessa tutkimuksessa, kuten myös sisäisessä markkinaorientaatioissa painottuva henkilökunnan ulottuvuus (ks. luku 2.2, kuvio 1). Myös toimijan rooli tietopolkujen rakentumisessa, suhtautumisessa tietoon ja toiminta tiedon suhteen (ks. luku 10.2, kuvio 32) on mielenkiintoinen lisätutkimuksen aihe juuri markkinaorientaatioon liittyen.

Tässä markkinoinnin alaan kuuluvassa tutkimuksessa markkinaorientaation tarkastelussa tyypillinen yrityksen suorituskyvyn analysointi oli rajattu pois. Sen tarkastelu toisi lisäymmärrystä sosiaalisen näkökulman merkityksestä alan tutkimuksessa. Yrityksen tuloksellisuuden tarkastelun lisäksi myös se, mitkä työyhteisön sosiaalisten suhteiden dynamiikan vaikutukset voisivat olla varsinaiseen markkinointistrategian suunnitteluun, on mahdollisuus uudelle tutkimukselle. Samalla täydentyisi tässä tutkimuksessa luodun sosiaalisen pääoman tarkastelumallin kokonaisuus, eli organisaation hyödyn tarkastelu (taulukko 8: 3b). Myös markkinaorientaation mittaamisen uudistaminen ja mittariston testaaminen on jatkossa tärkeää, sillä sosiaalisen näkökulman vähäisyys havaittiin nykykirjallisuudessa esitetyissä markkinaorientaatiomittaristoissa. Menetelmien osalta tämän tutkimuksen kaksi affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallin soveltamistapaa hyötyvät lisätutkimuksesta, kuten myös tämän tutkimuksen tarkoituksiin kehitetty huomionkohteiden analyysiosio.

Ulkoisessa toimintaympäristössä keväällä 2020 COVID19-pandemian johdosta alkanut raju globaali muutos ja sen vaikutukset sekä markkinaaan että yritysten

sisäisiin toimintatapoihin ja -malleihin on ollut valtava, silti erilainen eri toimialoilla. Useimpia yrityksiä koskettaa esimerkiksi etätyöhön liittyvä taidollinen ja teknologinen kehittämisvaade. Vuonna 2019 etätyötä oli Suomessa tehnyt säännöllisesti 23% ja satunnaisesti 14% palkansaajista, eli enemmistö ei ollut tehnyt etätyötä laisinkaan (Keyriläinen 2020, 77, 156). Kuluneen 12 kuukauden aikana siitä tuli nopeasti työskentelyn uusi normi. Vuoden aikana tapahtunut kehitys ja sen vaikutus yrityksen sisäisten suhteiden ja etävuorovaikutuksen toimivuuteen on suuri. Julkisessa pohdinnassa on painottunut henkilöstöhallinnollinen näkökulma. Tässä väitöskirjassa luotu sosiaalisen näkökulman viitekehys, tiimitason tarkastelu sekä sovelletut menetelmät voisivat soveltua lähestymistavaksi näiden vaikutusten tarkasteluun yrityksen sisäisessä yhteistoiminnassa ja luoda ymmärrystä tulevaan työarkeen, kun totuttua toimistotyötä ja tutuksi tullutta etätyötä yhdistetään.

Tämän väitöstutkimuksen löydös sosiaalisen siiloutumisen piirteistä ja yksinäisyyden kokemuksesta työarjessa yhtenä organisaation sosiaalisen rakenteen ilmiönä luo kiinnostavat tutkimuspolut tulevalle tutkimukselle. Oma kiinnostukseni liittyy juuri tämän teeman lisätarkasteluun. Jatkotutkimukseni tulee keskittymään sosiaalisen siiloutumisen variaatioihin (ks. luku 10.1, kuvio 31) ja yksinäisyyden monimuotoisuuteen työyhteisössä, sillä havaintojeni mukaan työpaikan yksinäisyyden tutkiminen Suomessa on ollut varsin vähäistä. Lisäksi näen tärkeäksi kehittää tähän soveltuvaa mittaristoa (ks. Junttila 2018).

Lisäksi vaikka tapaustutkimus mahdollistaa syvän ja monipuolisen käsityksen luomisen organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta, tulosten soveltaminen muille toimialoille edellyttää jatkotutkimusta. Tässä tutkimuksessa tehdyn teoreettisen yleistyksen lisäksi on kiinnostavaa ja suositeltavaa testata tuloksia eri konteksteissa, kuten esimerkiksi eri kokoisissa yrityksissä ja isommissa aineistoissa yleisenä työelämän ilmiönä tai erilaisissa toiminnan kehittämisen prosesseissa ja prosessiyhdistelmissä. Vaikka tässä keskityttiin tarkastelemaan markkinoinnin, myynnin ja viestinnän suhteita ja yhteistoimintaa, teoreettisessa viitekehyksessä esitetty sosiaalinen näkökulma on hyödynnettävissä myös liiketalouden muiden kenttien, kuten esimerkiksi taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja tuotannon suhteiden dynamiikan tarkasteluun.

## 12 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu yrityksen sisäisten suhteiden ja yhteistoiminnan dynamiikkaa markkinaorientoituvassa organisaatiossa, jotta voitaisiin tuoda uutta ymmärrystä markkinaorientaation sujuvammalle toteuttamiselle ja kehittämiselle.

MITÄ tutkittiin ja MIKSI tämä tutkimus on tärkeä?

Markkinaorientaatiokirjallisuuden ja -tutkimuksen laajasta kentästä löydettiin kolme aihepiiriä, jotka linjasivat tätä väitöskirjatutkimusta. Ensinnäkin markkinaorientaation teoria on painottunut siihen ”mitä” tapahtuu ja mihin sillä pyritään. Toiseksi toimijoina ei ole tarkasteltu triadia markkinointi, viestintä ja myynti. Kolmanneksi tutkimukset on valtaosin toteutettu vain johdon näkökulmasta ja heidän tulkitoihinsa pohjautuen. Siksi *tiimitason tarkastelu täydentää* tärkeällä tavalla tähänastista markkinaorientaatiotutkimusta ja -kirjallisuutta: *tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sosiaalisten suhteiden roolista ja merkityksestä markkinaorientoitumisen mahdollistumisessa ja edelleen kehittämisessä.*

Yhteisen toiminnan kehittämistä tavoitellaan yrityksissä tyypillisesti ammatilliseen näkökulmaan pohjaten, esimerkiksi osaamisen tai teknologisen kehittämisen kuvauksena, mikä myös linjaa muutoksen suunnittelua ja toteuttamista. Käsillä oleva tutkimus murtautui ammatillisen näkökulman läpi ja pyrki vastaamaan *sosiaalisen näkökulman* avulla tutkimuskysymykseen: *Miten toimijoiden vertaissuhteet markkinointi-, myynti- ja viestintätiimissä ja näiden tiimien välillä rakentuvat ja toimivat yrityksen kehittäessä markkinaorientoitumistaan?*

MITEN tutkittiin?

Suhteiden ja yhteistoiminnan dynamiikkaa tarkasteltiin kolmen keskeisen aihealueen kautta. Ensinnäkin työyhteisö koostuu monenlaisista suhteista. Toiseksi työyhteisössä tehtävien toteuttamiseen tarvittavan tiedon vaihdanta on oleellista. Kolmanneksi yhteisen ymmärryksen syntyminen toimintaa suuntaavasta tavoitteesta on tärkeää.

Ensin tutkimuksessa markkinaorientaatiokirjallisuuden laajasta kentästä rajattiin tarkasteltavaksi markkinaorientaation mahdollistuminen tiedon näkökulmasta, eli

tarkastelun kohteena oli markkinatiedon sisältö ja jakaminen organisaation sisällä. Sitten sosiaalisen näkökulman viitekehys rakennettiin sosiaalisen pääoman teorian ja verkostoteorian luomalle pohjalle. Siinä kolmeksi näkökulmaksi täsmentyivät: *yhteistyökumppanit, yhteistoiminta sekä yhteisen toiminnan lopputulema*.

Tutkimus toteutettiin *yksittäistapaustutkimuksena*. Kattava ja monipuolinen tutkimusaineisto kerättiin kohdeyrityksessä markkinoinnin, viestinnän ja myynnin toimijoilta, sekä valikoiduilta tuotekehityksen toimijoilta. Se kuvasi poikittaistarkasteluna kokemuksia markkinaorientoitumisen kehittymisestä. Johdon haastattelut ja sekundääriaineisto koottiin tapauskuvaukseksi markkinaorientaation kehittymisestä pitkittäistarkasteluna. Laadullinen analyysi toteutettiin tiimitason haastattelu- ja verkostoaineistosta. Metodeina käytettiin sosiaalista verkostanalyysiä ja affektio-kognitio-toiminta-analyysimallia toisiaan täydentävinä metodeina. Tutkimuksessa noudatettiin tieteellisen tutkimuksen eettisiä toimintaperiaatteita aineiston keruussa, aineiston hallinnassa sekä analyysivaiheessa.

Markkinaorientaation kehittämisen mahdollistumisen kokonaiskuvaus esitettiin tutkimusraportissa yhdistämällä toiminnan kehittämisen aikaperspektiivi (pitkittäis- ja poikittaistarkastelu) sekä eri tarkastelutasot (johto- ja tiimitaso) yhdeksi kokonaisuudeksi. Pyrkimyksenä oli säilyttää tutkimusraportissa aineistolähteiden todellisuudet ja kummankin tason tulkinnot ja luoda rikas ja kattava kokonaiskuvaus sosiaalisesta näkymästä ja dynamiikasta.

## MITÄ saatiin selville?

Sosiaalinen näkökulma avasi uusia näkymiä organisaation toimivuuden ymmärtämisessä sen pyrkiessä markkinaorientoituneemmaksi. Tutkimuksessa käsiteltiin aihealueita: ketkä toimivat yhdessä? miten he toimivat yhdessä? miksi he toimivat juuri niin?

Ensimmäisenä osaongelmana oli, *miten työyhteisön vertaissuhteet näkyvät sosiaalisessa toiminnassa organisaation kehittäessä markkinaorientoitumistaan?*

Yhteistyökumppanitarkastelussa arvioitiin sosiaalisia vertaissuhteita suhtautumisena tiimikokonaisuuksiin. Tässä tutkimuksessa toteutetun uuden ja laajemman suhtautumistarkastelutavan ansiosta avautui näkymä tiimitason vertaissuhteiden positiivinen/negatiivinen-skaalaa laajempaan vertaissuhteiden variaatioon. Analyysissä vireysulottuvuus avasi vertaissuhteiden dynamiikkaa ja toimi olennaisena *sosiaalisen siiloutumisen piirteiden* osakuvaajana. Yksilön kokemuksella sosiaalisesta siiloutumisesta, jopa hetkellisestäkin *yksinäisyydestä työyhteisössä* voi olla monenlaisia vaikutuksia työpaikan suhdeympäristössä. Ne voivat ulottua toimintakykyyn ja työsuorituksiin sekä käyttäytymiseen sosiaalisissa vaihdantatilanteissa. Sivullisuuteen ja työpaikan yksinäisyyteen havaittiin tässä väitöstutkimuksessa erilaisia suuntaavia polkuja, kuten sosiaalisia eli suhteiden määrään, laatuun ja luonteeseen

liittyviä, tai työhön liittyviä, kuten työtehtävien määrä ja vaativuus sekä työnjako, jotka voivat vähentää aikaa sosiaaliselta yhdessäololta tai spontaanilta yhteistoiminnalta.

Tiimit ja työryhmät rakentuvat organisaatioissa usein ammatillisin perustein. Suhteiden toimivuutta kuitenkin määrittävät pitkälti sosiaaliset tekijät. Tässä tutkimuksessa *vertaissuhteet näkyivät laajana kirjona*, sisältäen aloitekykyisyyden ja ponnottomuuden piirteitä ja ilmentäen joko *vetovoimaisuutta* tai *vieroksuvuutta sosiaalisessa toiminnassa*. Tämän pohjalta yrityksissä olisikin keskeistä koota vaihtuvia työryhmiä ja niitä kootessa kiinnittää huomiota ensisijaisesti vertaissuhteiden toimivuuteen sekä toimivuuden tukemiseen, ja vasta toissijaisesti ammatillisiin tekijöihin tai rooliin organisaatiossa.

Toisena osaongelmana oli, *miten organisaation sisäiset tietopolut rakentuvat ja toimivat markkinaorientoituvassa yrityksessä?*

Yhteistoimintaa ja sen toteutumista tarkasteltiin suhtautumisena virallisiin pala-vereihin. Yksilön kuvaamaja kokema *vireystila yhteistoiminnassa* oli keskeinen tekijä siinä, miten tietopolut rakentuivat, toimivat ja uudistuivat virallisessa ja epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Tutkimus nosti esiin huomion, että strategiaan pohjautuvat organisaatio- ja toimintamallimuutokset voivat vaikuttaa toimijoiden suhteiden määrään ja toimivuuteen niin, että niillä on vaikutusta tietopolkujen rakentumiseen ja toimivuuteen koko työyhteisössä. Mikäli selkeää määrittystä tai roolitusta tiedon jakamisesta yrityksen sisällä ei ole, tutkimustulokset osoittivat, että muodostui *tietopesiä*, ja tietopolut toimivat tai katkesivat juuri sosiaalsiin tekijöihin liittyen.

Markkinaorientoituvassa yrityksessä tietopolut rakentuivat ja toimivat virallisesti ja epävirallisesti. Tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen tietopolut toimivat paitsi tiedon jakamisen kanavina, myös tiedon sisältöä jalostavina ja hyödyntävinä elävinä organismeina. Niiden toimivuuteen vaikutti ryhmän toiminta, jos yhdyskohtana oli ryhmä ja yksilön toiminta, jos yhdyskohtana oli yksilö. Tietopolut muodostivat sosiaalisia kokonaisuuksia, joissa tiedolla saattoi olla joko yhteiseen liittävä, tai sen puutteella yhteisestä loitontava rooli. *Tietopolkujen sosiaalinen ulottuvuus* on tärkeä työyhteisön dynamiikkaan liittyvä tarkastelutapa.

Kolmantena osaongelmana oli, *miten yrityksen markkinaorientoitumisen kehittäminen hahmotetaan ja ymmärretään tiimien sosiaalisessa toiminnassa?*

Yhteisen toiminnan lopputuleman arvioinnissa yhdistettiin tiimitason analyysit ja tapauskuvaus. Näin tulkittiin markkinaorientoitumisen hahmottaminen ja ymmärtäminen tiimeissä. Uuden toimintamallin ja prosessin lisätessä virallisten vuorovaikutustilanteiden määrää, yhä palaverikeskeisemmässä toiminnassa kokousten sosiaalisuuden asteella on suuri merkitys tavoitteen hahmottamisessa. *Markkinaorientoitumisen kehittäminen hahmotettiin ja ymmärrettiin monivaiheisesti*, sillä hahmottamista tapahtui sekä yksilöinä että ryhmänä. Tämä tutkimus tarkentaa sitä, että

toiminnan kehittämisessä ei riitä vain yhteinen tavoite tai pelkästään yhteistoiminta, vaan keskeistä onnistumisessa on *toimiminen ryhmänä intentionaalisesti*.

*Tämän väitöstutkimuksen tärkeä havainto on, että organisaation sisäinen vahvuus ei tule vahvoista yksilöistä, vaan syntyy suhteiden merkityksen tiedostamisesta ja toimivuudesta tiimeissä ja sen oivaltamisesta yrityksen johdossa.* Tutkimuksessa esitetyt käytännön sovellukset pätevät kaikenlaisessa työarjessa, myös siinä mikä toimistoissa vuosien 2020–2021 pandemian jälkeen tulee toteutumaan: 1) *Yksilö vaikuttaa yhteiseen, yhteinen vaikuttaa yksilöön.* 2) *Tieto liittyy johonkin yhteiseen.* 3) *Saat sitä, mitä mittaat.* Näistä tuloksista voi ammentaa esimiestyön lisäksi kaikkien toimijoiden omaan oivaltamiseen omasta roolistaan työyhteisön yhteistoiminnassa. Teknologian ja digitalisaation kehitys ja käyttöönotto eivät vähennä sosiaalisen näkökulman tärkeyttä ja merkitystä yrityksen sisäisten suhteiden tutkimuksessa, päinvastoin.

## MITEN tämä työ edistää olemassa olevaa tutkimusta?

Tämä tutkimus kontribuoi markkinaorientaatioteoriaan ja toi uutta ymmärrystä markkinaorientaation kehittämiseen. Markkinaorientaation tarkasteleminen tiimitason subjektiivisesta näkökulmasta tarkentaa tiimitason tekijöiden merkitystä markkinaorientaation osatekijöinä ja laajentaa markkinaorientaation kehittämisen aidosti koko organisaatiota koskeväksi toiminnaksi nostaten toimijoiden omat kokemukset keskiöön. Yhteistyön esteisiin ja mahdollistajiin tutkimus toi tarkkanäköistä täydennystä arvioinnin viireysulottuvuudella. Organisaation eri tahoilla eritahtisena toteutuvan markkinaorientaation toteuttamisen osalta teoriaa laajennettiin tiimien sosiaalisuuden asteen tarkastelulla.

Metodinen kontribuutio saavutettiin soveltamalla tutkimuksessa kolmiosaista affektio-kognitio-toiminta-suhtautumismallia ensin aivan uudella tavalla analyysipolkuna, jonka avulla luotiin yleiskuva suhteiden ja yhteistoiminnan variaatioista yrityksen sisällä. Toinen analyysimallin käytötapa toteutettiin mallin osa-aluekohtaisena tarkasteluna, jolloin keskityttiin tarkemmin haastatteluaineiston sisällön analyysiin. Sitä täydennettiin kommenttien huomionkohteiden tarkastelulla.

Tutkimus arvioitiin yleisen uskottavuuden, tulosten siirrettävyyden, prosessin uskottavuuden ja tulosten vakuuttavuuden osalta luotettavaksi ja laadukkaaksi.

Väitöskirjan keskeiset tulokset viittaavat vahvasti siihen, että työhön ja ammatillisiin tekijöihin liittyvät tekijät eivät riitä kuvaamaan markkinaorientoitumisen kehittymistä ja siihen mahdollisesti liittyviä haasteita, vaan niiden rinnalle tarvitaan myös tarkastelua sosiaalisesta näkökulmasta. Tämä työ virittää uutta kiinnostusta ja huomiota markkinaorientaatioteoriaan. Näkemyksenä on, ettei markkinaorientaatiota tulisi nähdä pelkästään joko johtamisen, toimintakulttuurin tai henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tämän väitöstutkimuksen tulokset antavat suuntaa näkökulman

vaihtamiselle: *markkinaorientaation tarkastelua tulisikin lähestyä sosiaalisena toimintana.*

Kiinnostavat tutkimuspolut avautuvat tästä tulevalle tutkimukselle markkinaorientaation eri tutkimussuuntauksissa sekä sen mittariston uudistamisessa. Lisäksi on kiinnostavaa ja suositeltavaa testata tuloksia eri konteksteissa, kuten esimerkiksi eri kokoisissa yrityksissä ja isommissa aineistoissa yleisenä työelämän ilmiönä tai erilaisissa toiminnan kehittämisen prosesseissa ja prosessiyhdistelmissä. Myös väitöstutkimuksen löydös sosiaalisen siiloutumisen piirteistä ja yksinäisyyden kokemuksista työarjessa yhtenä organisaation sosiaalisen rakenteen ilmiönä luovat kiinnostavat tutkimuspolut tulevalle tutkimukselle.

Tämä tutkimus osallistuu markkinoinnin ja markkinaorientaation keskusteluun nostamalla sosiaalisen näkökulman myötä tiimitason oman kokemuksen merkitystä tutkimuskentässä ja teorian kehittämisessä.



# Lähteet

- Aaker, D.A. (2008) *Spanning Silos: The New CMO Imperative*. Harvard Business Press. USA.
- Aaltio-Marjosola, I. (2014) Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. <<https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>>
- Adler, P.S. – Kwon, S-W (2002) Social Capital, Prospects for an new Concept. *Academy of Management Review*, 27: 1, 17–40.
- Agneessens, F. – Wittek, R. (2012) Where do intra-organizational advice relations come from? The role of informal status and social capital in social exchange. *Social Networks*, 34, 333–345.
- American Marketing Association (2017) <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Araujo, L. – Easton, G. (1999) A Relational Resource Perspective on Social Capital. Teoksessa: *Corporate Social Capital and Liability*, toim. Leenders, R. – Gabbay, S.M., Kluwer Academic Publishers, USA.
- Archer, M. S. (2000) *Being Human: The Problem of Agency*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Balkundi, P. – Harrison, D. A. (2006) Ties, Leader, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structure's Effects on Team Viability and Performance. *Academy of Management Journal*, 49:1, 49–68.
- Barsade, S.G. & Gibson, D.E. (2007) Why does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21:1, 36–59.
- Berger, P.L. – Luckmann, T. (1966) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus, Helsinki.
- Biemans, W.G. – Harmsen, H. (1995) Overcoming barriers to market-oriented product development. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1:2, 7–25.
- Biemans, W.G. – Brencic, M.M. – Malshe, A. (2010) Marketing – sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39:2, 183–194.
- Blaikie, N. (2007) *Approaches to Social Enquiry*. Advancing Knowledge. Polity Press, Cambridge.
- Bontis, N. (1998) Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36: 2, 63–76.
- Borgatti, S.P. – Everett, M.G. – Freeman, L.C. (2002) *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Borgatti, S. P. – Cross, R. (2003) A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science*, 49:4, 432–445.
- Borgatti, S.P. – Foster, P.C. (2003) The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29: 6, 991–1013.
- Borgatti, S. P. – Mehra, A. – Brass, D. J. – Labianca, G. (2009) *Network Analysis in Social Sciences*. <http://science.sciencemag.org>, haettu 8.1.2017.
- Borgatti, S.P. – Everett, M.G. – Johnson, J.C. (2013) *Analyzing Social Networks*. SAGE Publications. London
- Borgatti, S. P. – Brass, D. J. – Halgin, D. S. (2014) Social network research: Confusions, criticisms, and Controversies. Teoksessa: *Contemporary perspectives on organizational social networks*, toim. D.J. Brass – G. Labianca – A. Mehra – D.S. Halgin – S. Borgatti, 1–29. Emerald Group Publishing Ltd.

- Bourdieu, P. (1986) The Forms of Capital. Teoksessa: *Readings in Economic Sociology*, toim. N. V. Biggart, 280–291. ebook ISBN 9780470754702
- Brief, A. P. – Weiss, H. M. (1992) Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Brass, D. J. (1984) Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518–539.
- Brass, D. J. – Labianca, G. (1999) Social Capital, Social Liabilities, and Social Resources Management. Teoksessa: *Corporate Social Capital and Liability*, toim. Leenders, R. – Gabbay, S.M., Kluwer Academic Publishers, USA.
- Brass, D. J. – Galaskiewicz, J. – Greve, H. R. – Tsai, W. (2004) Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47: 6, 795–817.
- Brass, D. J. (2012) A Social Network Perspective on Organizational Psychology. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, toim. S. W. J. Kozlowski, 667–695. Oxford University Press.
- Breckler, S.J. (1984) Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47:6, 1191–1205.
- Brown, J. S. – Duguid, P. (2001) Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization science*, 12: 2, 198–213.
- Buratti, N. – Profumo, G. – Persico, L. (2021) The impact of market orientation in university spin-off business performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 19, 104–129.
- Burr, V. (2015) Social Constructionism. 3<sup>rd</sup> ed., Routledge, USA.
- Burt, R. (1992) Structural Holes. The Social Structure of Competition. Harvard University Press. Cambridge
- Burt, R. (1999) The Social Capital of Opinion Leaders. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 566, 37–54.
- Burt, R. S. (2000) The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345–423.
- Bühler, W. (1977) Valtuutus kuntalaisilta. Väitöskirja. Hallintotieteiden tiedekunnan julkaisuja. Tampere.
- Cadogan, J.W. – Diamantopoulos, A. (1995) Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41–60.
- Carmeli, A. – Ben-Hador, B. – Waldman, D.A. – Rupp, D.E. (2009) How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553–1561.
- Carley, K. M. – Krackhardt, D. (1996) Cognitive inconsistencies and non-symmetric friendship. *Social Networks*, 18:1, 1–27.
- Casciaro, T. (1998) Seeing things clearly: Social structure, personality, and accuracy in social network perception. *Social Networks*, 20, 331–351.
- Casciaro, T. (2014) Affect in Organizational Networks. Teoksessa Brass ym.: Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks. *Research in the Sociology of Organizations*, 40, 219–238.
- Casciaro, T. – Lobo, M. S. (2008) When Competence is Irrelevant: The Role of Interpersonal Affect in Task-Related Ties. *Administrative Science Quarterly*, 53, 655–684.
- Casciaro, T. – Lobo, M. S. (2015) Affective Primacy in Intraorganizational Task Networks. *Organization Science*, 26:2, 373–389.
- Celuch, K. G. – Kasouf, C. J. – Strieter, J. C. (2000) The Influence of Organizational Market Orientation on Individual-Level Market-Oriented Cognitions. *Psychology and Marketing*, Vol.17(11), 935–954.
- Cespedes, F. V. (1993) Co-ordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Cosumer Marketing*, 10:2, 37–55.

- Chiaburu, D.S. – Harrison, D.A. (2008) Do Coworkers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93: 5, 1082-1103.
- Claro, D.P. – Ramos, C. (2018) Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38:2, 172–190.
- Cohen, D. – Prusak, L. (2001) In Good Company. How Social Capital Make Organizations Work. Harvard Business School Press, Boston.
- Coleman, J.S. (1988) Social Capital in the Creation of Human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-121
- Coleman, J.S. (1994) Foundations of Social Theory. Cambridge, MA: Harvard University.
- Comstock, G. (2013) Research Ethics: A Philosophical Guide to the Responsible Conduct of Research. Cambridge UP.
- Conduit, J. – Mavondo, F.T. (2001) How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51, 11–24.
- Cornelissen, J.P. – Lock, A.R. (2000) The organizational relationship between marketing and public relations: exploring paradigmatic viewpoints. *Journal of Marketing Communications*. 6:4, 231-245.
- Cropanzano, R. – Weiss, H. R. – Hale, J. M. S. – Reb, J. (2003) The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship Between Negative and Positive Affectivity. *Journal of management*, 29: 6, 831–857.
- Cutrona, C. E. – Russell, D. W. (1987) The Provisions of Social Relationships and Adaptation to Stress. *Advances in Personal Relationships*, 1, 37–67.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. (2000) Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Dawes, P.L. – Massey, G.R. (2005) Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 39: 11/12, 1327-1344.
- Day, G.S. (1992) Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. *Journal of Academy of Marketing Science*, 20, 323-29.
- Day, G.S. (1994) The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Day, G.S. (1999) Aligning Organizational Structure to the Market. *Business Strategy Review*, 1999, 10:3, 33-46.
- Deshpande, R. – Webster, F.E. (1989) Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53:1, 3–15.
- Deshpande, R. – Farley, J.U. – Webster, F. (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23–37.
- Deshpande, R. – Farley, J.U. (1998) Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2, 213–232.
- Dewsnap, B. – Micevski, M. – Cadogan, J.W. – Kadic-Maglajlic, S. (2020) Flexibility in marketing & sales interfacing processes. *Industrial Marketing Management*, 91, 285–300.
- Dewsnap, B. – Jobber, D. (2002) A social psychological model of relations between marketing and sales. *European Journal of Marketing*, 36, 7/8: 874–894.
- Dominiquez-Falcón, C. – Martin-Santana, J.D. – Saá-Pérez, P. (2017) Predicting market orientation through internal market orientation as culture and behaviour. *The Service Industries Journal*, 37: 3–4, 229–255.
- Dubois, A. – Gibbert, M. (2010) From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. *Industrial Marketing Management*, 39, 129–136.
- Dyer, W. G. – Wilkins, A. I. (1991) Better Stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16:3, 613–619.

- Eisenhardt, K. M. (1991) Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative-Logic. *Academy of Managerial Review*, 15: 1, 620–627.
- Eisenhardt, K. M. – Graebner, M. E. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50:1, 25–32.
- Eriksson, P. – Koistinen, K. (2005) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuksen julkaisuja 4:2005. Kerava.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2011) Qualitative Methods in Business Research. Los Angeles. Sage Publication.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2014) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tallinna (Raamatutrukkikoda).
- Everett, M. G. – Borgatti, S. P. (2005) Extending Centrality. Teoksessa: *Models and Methods in Social Network Analysis*, toim. Carrington, P. J. – Scott, J. – Wasserman, S. Cambridge University Press. New York, s. 57-76.
- Everett, M. G. – Borgatti, S. P. (2014) Networks containing negative ties. *Social Networks*, 38, 111–120.
- Evers, C. W. – Wu, E. H. (2006) On Generalising from Single Case Studies: Epistemological Reflections. *Journal of Philosophy of Education*, 40: 4, 511–525.
- Feldman Barrett, L. – Russell, J. A. (1998) Independence and Bipolarity in the Structure of Current Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 4, 967–984.
- Ferdous, A.S. – Herington, C. – Merrilees, B. (2013) Developing an Integrative Model of Internal and External Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7): 637-649.
- Ferrell, O.C. – Gonzalez-Padron, L. – Hult, T.M. – Maignan, I. (2010) From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *American Marketing Association*, 29:1, 93-96.
- Friedman, R. A. – Podolny, J. (1992) Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 37: 1, 28–47.
- Gabbay, S. M. – Zuckerman, E. W. (1998) Social Capital and Opportunity in Corporate R&D: The Contingent Effect of Contact Density on Mobility Expectations. *Social Science Research*, 27:2, 189–217.
- Gabbay, S. M. – Leenders, R.Th.A.J. (1999) CSC: The Structure of Advantage and Disadvantage. Teoksessa: *Corporate Social Capital and Liability*, toim. R.Th.A.J. Leenders – S.M. Gabbay, 1–14. Kluwer Academic Publisher, USA.
- Gebhardt, G. – Carpenter, G. & Sherry, J. (2006) Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, 70(4): 37-55.
- Gerring, J. (2004) What Is a Case study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98: 2, 341–354.
- Gioia, D.A. – Corley, K.G. – Hamilton, A.L. (2012) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16:1, 15–31.
- Glanville, J.L. – Bienenstock, E.J. (2009) A Typology for Understanding the Connections Among Different Forms of Social Capital. *American Behavioral Scientist*, 52: 11, 1507-1530.
- Glazer, R. – Weiss, A.M. (1993). Marketing in turbulent environments: Decision processes and the time-sensitivity of information. *Journal of Marketing Research*, 30:4, 509–521.
- Goetz, O. – Hoelter, A-K. – Krafft, M. (2013) The Role of Sales and Marketing in Market oriented Companies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33:4, 353–371.
- Goldman, A. – Grinstein, A. (2010) Stages in the Development of Market Orientation Publication Activity. *European Journal of Marketing*, 44(9/10): 1384–1409.
- Gounaris, S.P. (2006) Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432–448.
- Gounaris, S. – Vassilikopoulou, A. – Chatzipanagiotou, K. C. (2010) Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44: 11/12, 1667-1699.
- Granovetter, M. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.

- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91:3, 481–510.
- Gregory, K. L. (1983) Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359–376.
- Grootaert, L. – van Bastelaer, T. (2000) Social Capital: From Definition to Measurement. Teoksessa: *Social Capital: a Multifaceted Perspective*, toim. Dasgupta, P. & Serageldin, I. World Bank Publications.
- Grönroos, C. (2017) Relationship marketing and service: An update. <https://doi.org/10.1080/21639159.2017.1318666>, haettu 12.4.2021.
- Guentzi, P. – Troilo, G. (2007) The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60, 98–107.
- Gupta, A. K. – Raj, S. P. – Wilemon, D. (1986) A Model for Studying R&D. Marketing Interface in the Product Innovation Process. *Journal of Marketing*, 50: 2, 7–17.
- Gyrd-Jones, R. – Helm, C. – Munk, J. (2013) Exploring the impact of silos in achieving brand orientation. *Journal of Marketing Management*, 29: 9–10, 1056–1078.
- Habermas, J. (1994) Kommunikatiivisen toiminnan käsitteen tarkastelua. Teoksessa: *Järki ja kommunikaatio. Tekstejä 1981–1989*, J. Kotkavirta, 68–97. 2. uud. p. Tammerpaino Oy, Tampere.
- Hacking, I. (1999) Mitä on sosiaalinen konstruktionismi? Vastapaino, Tampere.
- Halinen, A. – Törnroos, J.-Å. (2005) Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58, 1285–1297
- Harrigan, N.M. – Labianca, G. – Agneessens, F. (2020) Negative ties and signed graphs research: Stimulating research on dissociative forces in social networks. *Social Networks*, 60, 1-10.
- Harris, L. C. (2002) Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach. *Journal of Market*, 5, 3, 239–245.
- Hatzakis, T. – Lycett, M., Macredie, R.D. – Martin, V.A. (2005) Towards the development of a social capital approach to evaluating change management interventions. *European Journal of Information Systems*, 14: 60–74.
- Hawkey, L. C. – Browne, M. W. – Cacioppo, J. T. (2005) How Can I Connect with Thee? Let Me Count the Ways. *Psychological Science*, 16: 10, 798–804.
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. Tammi. ISBN 951-26-5635-6
- Hjerpe, R. (2005) Sosiaalinen pääoma, sen taloudelliset vaikutukset ja akkumulaatio. Teoksessa: *Sosiaalisen toiminnan perusta*, toim. Kotiranta, T. & Niemi, P., 103–131. Gaudeamus, Helsinki.
- Hofstede, G. – Minkov, M. – Hofstede, GJ (2010) Cultures and Organizations: software of the mind. New York: McGraw-Hill.
- Homburg, C. – Pflesser, C. (2000) A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37: 4, 449-462.
- Homburg, C. – Jensen, O. (2007) The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, 71 (July): 124-142.
- Homburg, C. – Jensen, O. – Krohmer, H. (2008) Configurations Marketing and Sales: A Taxonomy. *Journal of Marketing*, 72, 133–154.
- Hughes, D.E. – LeBon, J. – Malshe, A. (2012) The Marketing-Sales Interface at the Interface: Creating Market-Based Capabilities through Organizational Synergy. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32:1, 57-72.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995) Developing relationships in business networks. Routledge, Lontoo.
- Håkansson, H. – Waluszewski, A. (2013) A never ending story – Interaction patterns and economic development. *Industrial Marketing Management*, 42:3, 443–454.
- Ibarra, H. (1992) Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative science quarterly*, 37, 422–447.
- Ibarra, H. – Andrews, S. B. (1993) Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38, 277–303.

- Ibarra, H. – Kliduff, M. – Tsai, W. (2005) Zooming In and Out: Connecting Individuals and Collectivities at the Frontiers of Organizational Research. *Organization Science*, 16 (4), s. 359–371
- Ilmonen, K. (2000) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Inkpen, A. C. – Tsang, E. W. K. (2005) Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30: 1, 146–165.
- Janhonen, M. – Johanson, J. – Nikkilä, R. (2005) Sosiaalisen pääoman verkostanalyttisistä menetelmistä. Teoksessa: *Sosiaalisen pääoman kentät*, toim. P. Jokivuori, 227–255. Kopijyvä Oy, Jyväskylä.
- Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. (2017) Conducting field based, discovery-oriented research: Lessons from our market orientation research experience. *Academy of Marketing Science Review*, 7(1/2), 4–12.
- Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. – Sahay, A. (2000) Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.
- Jaworski, B.J. – Kohli, A.J. (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
- Jensen, J. L. & Redgers, R. (2001) Cumulating the Intellectual Gold of Case Study Research, *Public Administration Review*, 61: 2, 235–246.
- Johanson, J-E. – Mattila, M. – Uusikylä, P. (1995) Johdatus verkostanalyysiin. Kuluttajatutkimus, Helsinki
- Junttila, N. (2018) Kaiken keskellä yksin: aikuisten yksinäisyydestä. Tammi, Helsinki.
- Katz, N. – Lazer, D. – Arrow, H. – Contractor, N. (2004) Network Theory and Small Groups. *Small Group Research*, 35:3, 307–332.
- Kennedy, K.N. – Goolsby, J.R. – Arnould, E.J. (2003). Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. *Journal of Marketing*, 67, 67–81.
- Keyriläinen, M. (2020) Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53. Helsinki.
- Kilduff, M. – Tsai, W. (2003) Social Networks and Organizations. London. Sage Publications Ltd.
- Kilduff, M. – Brass, D. J. (2010) Job Design: A Social Network Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 2/3, 309–318.
- Kilduff, M. – Tsai, W. (2011) Understanding Social Network Research. London. Sage Publications Ltd.
- Kilduff – Krackhardt (2008) Interpersonal networks in organizations: cognition, personality, dynamics and culture. Cambridge University Press, Cambridge.
- Kirca, A.H. – Jayachandran, S. – Bearden, W.O. (2005) Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69: 24–41.
- Knoke D. (1999). Organizational Networks and Corporate Social Capital. Teoksessa: *Corporate social capital and liability*, toim. Leenders, R. – Gabbay, S. (toim.). Boston: Kluwer. s. 17–43
- Knox, H. – Savage, M. – Harveyn, P. (2006) Social networks and the study of relations: networks as method, metaphor and form. *Economy and Society*, vol 35 (1), s.113-140
- Kohli, A.K. – Jaworski, B.J. (1990) “Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications”, *Journal of Marketing*, 54(2): 1–18.
- Kohli, A.K. – Jaworski, B.J. – Kumar, A. (1993) MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, November, 467–477.
- Korunka, C. – Kubicek, B. – Paskvan, M. (2015) Changes in work intensification and intensified learning: challenge or hindrance demands? *Journal of Managerial Psychology*, 30:7, 786–800.
- Kotler, P. – Mindak, W. (1978) Marketing and public relations. Should they be partners or rivals? *Journal of Marketing*, 42: 4,13–20.
- Kotler, P. – Rackham, N. – Krishnaswamy, S. (2006) Ending the war between sales and marketing. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27:2, 183–194.
- Kraatz, M. S. (1998) Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal*, 41: 6, 621–643.
- Krackhardt, D. (1987) Cognitive Social Structures. *Social Networks*, 9: 109–134.

- Krackhardt, D. – Stern, R. N. (1988) Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51: 2, 123–140.
- Krackhardt, D. (1992) The strength of strong ties: the importance of *philos* in organizations. Teoksessa: *Networks and organizations. Structure, form, and action*, toim. Nohria, N. – Eccless, R.G., 216–239. Harvard Business School Press, Boston.
- Krackhardt, D. – Hanson (1993) Informal Networks: The Company Behind the Chart. Cambridge, MA: Harvard Business Review. July-Aug. 104–111.
- Kram, K. E. – Isabella, L. A. (1985) Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28: 1, 110–132.
- Kramer, R. M. (1999) Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50: 1, 569–598.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Kubicek, B. – Paskvan, M. – Korunka, C. (2015) Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:6, 898–913.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Kotler, P. (2000) From Market Driven to Market Driving. *European Management Journal*, 18:2, 129–142.
- Kumar, N. – Jones, E. – Venkatesan, R. – Leone, R.P. (2011) Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75, 16–33.
- Kuusela, P. (2011) Sosiaalitieteet, sosiaalisuus ja sosiaalisen toiminnan teoria. Teoksessa: *Sosiaalisen toiminnan perusta*, toim. Kotiranta, T. & Niemi, P., 51–70. Gaudeamus, Helsinki.
- Kwon, S-W. – Adler, P. S. (2014) Social Capital: Maturation of a Field of Research. *Academy of Management Review*, 38:4, 412–422.
- Kääntä, L. (2010) Tiedon ja tunteen liitto - tunnesanoja ja -ikoneita yliopisto-opiskelijoiden verkkokeskusteluissa. Teoksessa: *Käännösteoria, ammattikielet ja monikielisyys*. VAKKI:n julkaisut, N:o 37, 153–164.
- Köhler H. (2019) Hoitava viestintä - Lääkärin vaikuttava viestintä potilaskohtaamisessa. Väitöskirja. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Helsinki.
- Labianca, G. – Brass, D.J. & Gray, B. (1998) Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties. *Academy of Management Journal*. 41:1, 55–67.
- Labianca, G. – Brass, D.J. (2006) Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations. *Academy of Management Review*, 31:3, 596–614.
- Labianca, G. (2014) Negative Ties in Organizational Networks. Teoksessa Brass ym.: Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks. *Research in the Sociology of Organizations*, 40, 239–259.
- Lafferty, B.A. – Hult, G.T.M. (2001) A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing*, 35:1/2, 92–109.
- Lam, L.W. – Lau, D.C. (2012) Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*. 23:20, 4265–4282.
- Larson, A. (1992) Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37: 1, 76–104.
- Lawler, E. J. (2001) An Affect Theory of Social Exchange. *American Journal of Sociology*. 107:2, 321–352.
- Lawler, E. J. – Thye, S.R. (2007) Social Exchange Theory of Emotions. Teoksessa: *Handbook of the Sociology of Emotions*, toim. J. E. Stets – Turner, J. H., 295–319. Springer, USA.

- Leavy, P. – Gilgun, J.F. (2014) (Writing Up Qualitative Research.) The Oxford Handbook of Qualitative Research. Oxford University Press. 1st. ISBN: 9780199811755, DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.032
- Lee, R. (2009) Social Capital and business and management: Setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11:3, 247–273.
- Le Meunier-FitzHugh, K. – Piercy, N.F. (2007) Does Collaboration between Sales and Marketing Affect Business Performance? *European Journal of Marketing*, 27:3, 207–220.
- Liao, S-H. – Chang, W-J. – Wu, C-C. – Katrichis, J.M. (2011) A Survey of Market Orientation Research. *Industrial Marketing Management*, 40(2): 301–310.
- Lin, N. (2001) Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) Naturalistic Inquiry. Sage Publications Ltd, USA.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1990) Judging the quality of case study report. *International Journal of Quality Studies in Education*, 3: 1, 53–59.
- Lincoln, J.R. – Miller, J. (1979) Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relation Networks. *Administrative Science Quarterly*, 24:2, 181–199.
- Lings, I.N. (2004) Internal market orientation Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57: 405–413.
- Lings, I.N. – Greenley, G.E. (2005) Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7:3, 290–305.
- Lings, I.N. – Greenley, G.E. (2010) Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21:3, 321–343.
- Lopez-Kidwell, V. – Niven, K. – Labianca, G. (2018) Predicting workplace relational dynamics using an affective model of relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 39:9, 1129–1141.
- Malshe, A. – Sohi, R. S. (2009) Sales Buy-in of Marketing Strategies: Exploration of its Nuances, Antecedents, and Contextual Conditions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29: 3, 207–225.
- Marschan-Piekkari – Welch (2004) Handbook of qualitative research methods for international business ...
- Marineau J.E. – Labianca G.J. (2010) Work and personal based conflict and advice and knowledge seeking relationships. *Annual Meeting Proceedings (Academy of Management)*, 8:1, 1–6.
- Marineau, J.E. – Labianca, G.J. – Borgatti, S.P. – Vecchi, P. (2018) Individuals' Formal Power and their Social Network Accuracy: A situated cognition perspective. *Social Networks*, 54:145–161.
- Marineau, J.E. – Labianca, G.J. – Kane, G.C. (2016) Direct and Indirect Negative Ties and Individual Performance. *Social Networks*, 44, 238–252.
- Mariotto, F. L. – Zanni, P. P. – Salatt, G. H. – de Moraes, M. (2014) What is the Use of a Single-case study in Management Research? *Revista de Administracao de Empresas*, 54:4, 358–369.
- Massey, G.R. – Dawes, P.L. (2007) Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relations. *European Journal of Marketing*, 41: 9/19, 1117–1145.
- Matsuno, K. – Mentzer, J. T. – Rentz, J.O. (2000) A Refinement and Validation of the MARKOR Scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28:4, 527–539.
- Maurer, I – Ebers, M. (2006) Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51, 262–292.
- Maurer, I. – Bartsch, V. – Ebers, M. (2011). The Value of Intra-organizational Social Capital: How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth. *Organization Studies*, 32:2, 157–185.
- Mehra, A. – Borgatti, S. – Soltis, S. – Floyd, T. – Ofem, B. – Halgin, D. – Kidwe..., V. (2014) (forthcoming). Imaginary Worlds: Using Visual Network Scales to Capture Perceptions of Social Networks. Teoksessa: *Research in the Sociology of Organizations*, toim. Brass, D.J. – Labianca, G. – Mehra, A. – Halgin, D.S. – Borgatti.. S.P., 40. Emerald Publishing: Bradford, UK.



- Merton, R. K. (1972) Insiders and Outsiders: A Chapter in the Sociology of Knowledge. *The American Journal of Sociology*, 78: 1, 9–47.
- Mische, A. (2011) Relational Sociology, Culture, and Agency. Teoksessa: *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, toim. J.Scott – P.J.Carrington. SAGE Publications Ltd. London.
- Modi, P. – Sahi, G.K. (2017) Toward a greater understanding of the market orientation and internal market orientation relationship. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1318943>, haettu 10.11.2017.
- Mohr-Jackson, I. (1991) Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers. *Human Resource Management*, 30:4, 455–467.
- Monge, Peter – Contractor, Noshir (2003) Theories of Communication Networks. Oxford University Press. New York.
- Morgan, R. – McDonagh, P. – Ryan-Morgan, T. (1995) Employee job satisfaction: an empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group. *Journal of Managerial Psychology*, 10: 2, 10–17.
- Möller, K., Pels, J. – Saren, M. (2011) The Marketing Theory or Theories into Marketing? Teoksessa: *Plurality of Research Traditions and Paradigms*, toim. Maclaran, P. – Saren, M. – Stern, B. – Tadjewski, M. The SAGE Handbook of Marketing Theory, London.
- Möller, K. – Wilson, D. T. (1995) Business Relationships – An Interaction Perspective. Teoksessa: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, toim. Möller, K. – Wilson, D.T., Kluwer Academic Publisher. Boston, USA.
- Nahapiet, J. – Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23:2, 242–266.
- Narver, J.C. – Slater, S.F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4):20-35.
- Narver, J.C. – Slater, S.F. – Tietje, B. (1998) Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2: 3, 241-255.
- Narver, J.C. – Slater, S.F. – MacLachlan, D.L. (2004) Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Product Innovation Management*, 21, 334–347.
- Niemi, P. – Kotiranta, T. – Haaki, R. (2011) Sosiaalisen muutos, monimuotoisuus ja tutkimus. Teoksessa: *Sosiaalisen toiminnan perusta*, toim. Kotiranta, T. & Niemi, P., 7–20. Gaudeamus, Helsinki.
- Nohria, N. – Eccles, R. G. (1992) Networks and organizations: structure, form and action. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995) The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Nonino, F. (2013) The network dimensions of intra-organizational social capital. *Journal of Management and Organization*, 19:4, 454–477.
- North, D. C. (1992) Transaction costs, institutions, and economic performance. An International Center of Economic Growth Publication, San Francisco.
- Oh, H. – Labianca, G. – Chung, M-H. (2006) A Multiple Model of Group Social Capital. *Academy of Management Review*. 31:3, 569-582.
- Ojanen, E. (2011) Henki, hyvyys ja sosiaalinen. Teoksessa: *Sosiaalisen toiminnan perusta*, toim. Kotiranta, T. & Niemi, P., 226–240. Gaudeamus, Helsinki.
- Olson, E. M. – Slater, S. F. – Hult, T.M. (2005) The Erformance Iplications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69:7, 49-65.
- Osterloh, M. – Frost, J. – Frey, B. S. (2002) The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms. Taylor & Francis Group.
- Paakkanen, M. – Martela, F. – Pessi, A.B. (2016) Kohti inhimillisempää yrityselämää. Teoksessa: *Talous ja Moraali*, Kivistö, S. – Pihlström, S. – Tolonen, M. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Palonen, T. – Hakkarainen, K. – Talvitie, J. – Lehtinen, E. (2004). Network Ties, Cognitive Centrality, and Team Interaction within a Telecommunication Company. Teoksessa: *Professional Learning*:

- Gaps and Transitions on the Way from Novice to Expert*, toim. Boshuizen, H.P.A. – Bromme, R. – Gruber, H., Kluwer Academic Publisher.
- Palonen, T. – Lehtinen, E. (2005) Yhdessä osaaminen sosiaalisen pääoman muotona. Teoksessa: *Sosiaalisen pääoman kentät*, toim. Pertti Jokivuori. Kopijyvä Oy, Jyväskylä.
- Parker, A. – Gerbasi, A. – Porath, C. I. (2013) The effects of de-energizing ties in organizations and how to manage them. *Organizational Dynamics*, 42, 110–118.
- Parker, A. – Halgin, D. S. – Borgatti, S. P. (2015) Dynamics of Social Capital: Effects of Performance Feedback on Network Change. *Organization Studies*, 1–23.
- Partanen, J. – Möller, K. – Westerlund, M. – Rajala, R. – Rajala, A. (2008) Social capital in the growth of science and technology-based SMEs. *Industrial Marketing Management*, 37, 513–522.
- Patton, M. (1990) Qualitative evaluation and research methods. Sage. Newbury Park.
- Pennings, J.M. – Lee, K. (1999) Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis, and Performance Implications. Teoksessa: *Corporate Social Capital and Liability*, toim. Leenders, R. – Gabbay, S.M. Kluwer Academic Publishers, USA.
- Peplau, L. – Perlman, D. (1982) Perspectives on Loneliness. Teoksessa: *Loneliness: A Source Book of Current Theory, Research and Therapy*, toim. Peplau, L. & Perlman, D. New York: John Wiley&Sons.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing* 1998; 32 (9/10): 785–802.
- Pfeffer, J. – Veiga, J.F. (1999) Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executives*, 13:2, 37–48.
- Piekkari, R. – Plakoyiannaki, E. – Welch, C. (2010) 'Good' case research in industrial marketing: Insights from research practice. *Industrial Marketing Management*, 39, 109–117.
- Portes, A. (1998) SOCIAL CAPITAL: Its Origins and Application in Modern Sociology. *Annual Reviews, Sociology*, 24, 1–24.
- Putnam, R. D. – Leonardi, R. – Nanetti, R. Y. (1993) Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton (N.J.): Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (1995) Turning In, Turning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *PS, Political Science & Politics*, 28:4, 664–683.
- van Raaij, E.M. – Stoelhorst, J.W. (2008) The Implementation of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12): 1265–1293.
- Rafiq, M. – Ahmed, P.K. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14:6, 449–462.
- Resnik, D.B. (1998) The Ethics of Science: An Introduction. Routledge. USA.
- Richardson, (2000) Evaluating Ethnography. *Qualitative Inquiry*, Volume 6: 2, 253–255.
- Robison, L. J. – Schmid, A. A. – Siles, M. E. (2002) Is Social Capital Really Capital? *Review of Social Economy*, LX: 1, 1–20.
- Rokach, A. (2004) Loneliness then and now: Reflections on social and emotional alienation in everyday life. *Current Psychology*, 23: 1, 24–40.
- Rosenthal, E. A. (1996) Social Networks and Team Performance. Ph.D. Dissertation, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Rouziès, D. – Anderson, E. – Kohli, A.K. – Michaels, R.E. – Weitz, B.A. – Zoltners, A.A. (2005) Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2 (spring), 113–122.
- Rouziès – Hulland, (2014) Does marketing and sales integration always pay off? Evidence from a social capital perspective. *Journal of the Academy of Science*, 42, 511–527
- Ruekert, R.W. – Walker, O.C.Jr. (1987) Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing* 51, 1–19.
- Ruekert, R.W. (1992) Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3): 225–245.

- Ruuskanen, P. (2001) Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksat ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Oy Nord Print Ab, Helsinki.
- Ruuskanen, P. (2005) Pk-yritysten innovaatiotoiminta ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa: *Sosiaalisen pääoman kentät*, toim. P. Jokivuori, 313–338. Kopijyvä Oy, Jyväskylä.
- Ryan, R.M. – Deci, E.L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55(1), 68–78.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 11/2020.)
- Saari, J. (2016) Yksinäisten Suomi. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.
- Saari, J. (2010) Yksinäisten yhteiskunta. WSOYPro Oy. Helsinki.
- Sanchez-Famoso, V. – Maseda, A. – Iturralde, T. – Danes, S.M. – Aparicio, G. (2020) The potential of internal social capital in organizations: An assessment of past research and suggestions for the future. *Journal of Small Business Management*, 58:1, 32–72.
- Schein, E.H. – Schein, P.A. (2017) Organizational Culture and Leadership. 5. uud.p. John Wiley & Sons, Incorporated. New York.
- Schlosser, F.K. – McNaughton, R.B. (2009) Using the I-MARKOR scale to identify market-oriented individuals in the financial service sector. *Journal of Services Marketing*, 23:4, 236–248.
- Schlosser, F.K. – McNaughton, R.B. (2007) Individual-level antecedents to marketoriented actions. *Journal of Business Research*, 60:5, 438–446.
- Scott, J. (2005) Social Network Analysis - a handbook. Sage Publications, London (2. painos, 1. painos 1991).
- Scott, J. (2013) Social Network Analysis. SAGE Publications Ltd. London. 3rd ed
- Shapiro, B. (1988) What the hell is 'market-oriented'? Harvard Business Review. Marras-joulukuu, 119-25.
- Sias, P.M. – Cahill, D. J. (1998) From coworkers to friends: The development of peer friendship in the workplace. *Western Journal of Communications*, 62: 3, 273–299.
- Siguaw, J.A. – Diamantopoulos, A. (1995) Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 77-88.
- Simons, H. (2014) Case Study Research: In-Depth Understanding in Context. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, toim. P. Leavy, 455 –470. Oxford University Press, UK.
- Slater, S.F. – Narver, J.C. (1995) Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3): 63-74
- Slater, S.F. – Narver, J.C. (1999) Research notes and communications. Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20, 1165–1168.
- Slater, S.F. – Narver, J.C. (2000) The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 40, 69–73.
- Slater, S.F. – Olson, E.M. – Sorensen, H.E. (2012) Creating and Exploiting Market Knowledge Assets. *Journal of Business Strategy*, 33:4, 18-27.
- Sparrowe, T. – Liden, R. C. – Wayne, S. J. – Kraimer, M. L. (2001) Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*, 44: 2, 316–325.
- Stadtfeld, C. – Takács, K. – Vörös, A. (2020) The Emergence and Stability of Groups in Social Networks. *Social Networks*, 60, 129–145.
- Stake, R. (1995) The Art of Case Study Research. Thousand Oaks: SAGE.
- Subramaniam, M. – Youndt, M. A. (2005) Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48:3, 450–463.
- Svendsen, G. L. H. (2006) Studying social capital *in situ*: A qualitative approach. *Theory and Society*, 35, 39–70.
- Tichy, N. M. – Tushman, M. L. – Fombrun, C. (1979) Social Network Analysis for Organizations. *Academy of Management Review*, 4:4, 507–519.
- Tracy, J. – Randles, D. (2011) Four models of basic emotions. *Emotion Review* 3(4), 397–405.

- Tracy, S. J. (2010) Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry* 16, 837–851.
- Tracy, S. J. (2013) *Qualitative Research Methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. West Sussex: Wiley-Blackwell
- Tsai, W. – Ghoshal, S. (1998) Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41: 4, 464–470.
- Tsai, W. (2000) Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 925–939.
- Tsai, W. (2001) Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44: 5, 996–1004.
- Tsai, W. (2002) Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13:2, 179–190.
- Tuomela, R. (2002) *The Philosophy of Social Practices: A Collective Acceptance View*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Tuomela, R. (2007) *The Philosophy of Sociality*. Oxford University Press, USA.
- Tuomela, R. & Mäkelä, P. (2011) Sosiaalinen toiminta. Teoksessa: *Sosiaalisen toiminnan perusta*, toim. Kotiranta, T. & Niemi, P. Gaudeamus, Tallinna.
- Tuomela, R. (2013) *Social Ontology: Collective Intentionality and Groups Agents*. Oxford University Press.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Turner, J.H. (2002). *Face to Face. Towards a Sociological Theory of Interpersonal Behavior*. Stanford University Press. USA, California.
- Uphoff, N. (2000) Understanding Social Capital: learning from the analysis and experience of participation. Teoksessa: *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, toim. Dasgupta, P. & Serageldin, I. World Bank Publications.
- Uzzi, B. (1997) Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative science quarterly*, 42: 1, 35–67.
- Van de Ven, A. H. (1976) On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. *Academy of Management Review*, 1:4, 24–36.
- Venkataramani, V. – Dalal, R. S. (2007) Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92: 2, 952–966.
- Venkataramani, V. – Labianca, G.J. – Grosser, T. (2013) Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizational attachment. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1028–1039.
- Wasserman, S. – Faust, K. (1994) *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press, New York.
- Watson, D. – Clark, L. A. (1984) Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96: 3, 465–490.
- Weiss, R. (1973) *Loneliness: The Experience of Emotional and Social Isolation*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Wellman, B. (1988). Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance. Teoksessa *Structural analysis in the social sciences*, toim. B. Wellman & S. D. Berkowitz (Eds.), 2. p. Social structures: A network approach, 19–61. Cambridge University Press.
- Wilson, D. C. – Jarzabkowski, P. (2004) Thinking and acting strategically: New strategies for interrogating strategy. *European Management Review*, 1:1, 14–20.
- Woolcock, M. (1998) Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27, 151–208.
- Wright, S.L. (2013) Is It Lonely at the Top? An Empirical Study of Managers’ and Nonmanagers’ Loneliness in Organizations. Teoksessa: *Loneliness Updated. Recent research on loneliness and how it affects our lives*, toim. Rokach, A. Routledge, USA.

- Wright, S. L. – Burt, C. D. B. – Strongman, K. T. (2006) Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.
- Wright, S.L. (2005) Loneliness in the Workplace. University of Canterbury.
- Yang, S.W. – Trincado, F. – Labianca, G. – Agneessens, F. (2020) Negative Ties at Work. Teoksessa: *Social Networks at Work*, toim. Brass, D.J. – Borgatti, S.P. Taylor&Francis. USA.
- Yin, R.K. (2003) Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications Inc.
- Yin, R. K. (2013) Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluations*, 19: 3, 321–332. Sage Publication, Lontoo.
- Yli-Renko, H. – Autio, E. – Sapienza, H. J. (2001) Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-based Firms. *Strategic Management Journal*, 22, 587–613.
- Young (1982) Teoksessa: *Loneliness: A Source Book of Current Theory, Research and Therapy*, toim. Peplau, L. & Perlman, D. New York: John Wiley&Sons.
- Zeithaml, V. A. – Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. – Tuli, K. R. – Ulaga, W. – Zaltman, G. (2019) A Theories in Use Approach to Building Marketing Theory. *Journal of Marketing*, 84:1, 32–51.

# Liitteet

## Liite 1. Tiimiläisten haastattelujen kuvaus.

### TIIMILÄISTEN HAASTATTELujen TEEMOJEN KUVAUS

#### a) OMAN TYÖPIIRIN SUHTEIDEN KUVAUS, esimerkiksi:

-Miten kuvaisit markkinointi & viestintää ja myyntiä yhteistyökumppaneina yrityksen sisällä? Minkälaisia yhteistyökumppaneita markkinointi & viestintä ja myynti ovat toisilleen ja yksiköstä ulospäin? Kuvaile esimerkein yhteistyökumppanuutta ja arvostusta tiimin sisällä, tiimien välillä, yksikön sisällä ja yksikön ulkopuolella.

-Minkälaisia henkilökohtaisia yhteistyökumppaneita sinulla on nyt? Mitä toivoisit? Mitä muutoksia niissä on ollut?

#### b) YHTEISTYÖN JA YHTEISTYÖTILANTEIDEN KUVAUS, esimerkiksi:

-Miten kuvaisit yhteistyötä markkinointiyksikössä?

-Minkälaista yhteistoimintaa ja yhteistoimintamuotoja tiimien sisällä on? Yksilötasolla ja tiimitasolla. Kuvaile niitä/niiden toimintaa ja toimivuutta.

-Minkälaista yhteistoimintaa ja yhteistoimintamuotoja tiimien välillä on? Yksilötasolla ja tiimitasolla. Kuvaile niitä/niiden toimintaa ja toimivuutta.

-Minkälaista yhteistoimintaa ja yhteistoimintamuotoja markkinointiyksikön sisällä on? Yksilötasolla ja tiimitasolla. Kuvaile niitä/niiden toimintaa ja toimivuutta.

-Minkälaista yhteistoimintaa ja yhteistoimintamuotoja markkinointiyksiköstä ulospäin? Yksilötasolla ja tiimitasolla. Kuvaile niitä/niiden toimintaa ja toimivuutta.

-Mitkä seikat kuvaavat parhaiten omaa työskentelytyyliäsi? Itsenäisesti, yhdessä muiden kanssa, sparraatko muita?

#### c) TIEDONKULUN JA -SISÄLLÖN KUVAUS, esimerkiksi:

-Minkälaista markkinatietoa yksikössä on ja liikkuu? Miten sitä saadaan, mitä sillä tehdään ja missä yhteyksissä?

-Miten saat omaan työhösi tarvitsemaasi tietoa, esimerkiksi tietoa ja päätöksiä suunnitelmista, muista palavereista?

d) TOIMINNAN KUVAUS, esimerkiksi:

-Minkälainen toimintakulttuuri yrityksessä/yksikössäsi/tiimissäsi on? Miten se näkyy?

-Miten luottamus ilmenee työyhteisössäsi?

-Minkälaisia toimintatapoja, sääntöjä ja pelisääntöjä yksikössä on?

-Minkälaisia muutoksia yksikössä on ollut ja toteutettu viime aikoina? Entä omassa työssäsi? Minkälaisia vaikutuksia niillä on ollut?

-Miten toimintaa kehitetään ja ohjataan?

-Minkälaisia tavoitteita työssäsi on asetettu? Kuvaile yksikön, tiimin ja henkilökohtaisia tavoitteita? Miten niitä seurataan? Miten mittaatte ja jaatte onnistumisia?

**Liite 2.** Verkostokysymykset.

Haastattelussa vastaajille annettiin kumpaakin kysymystä varten 12 markkinointiyksikön nimelistaa, joissa kussakin oli 12 nimeä. Näihin nimelistoihin haastateltava merkitsi vastauksensa seuraaviin kysymyksiin.

Neuvontaverkostoa kuvaava kysymys oli muodossa:

*1. Kenen luo tämä henkilö x menisi pyytämään apua tai neuvoa työasiassa?*

*Eli, jos tällä henkilöllä olisi kysymys tai hän törmäisi ongelmaan työssään, keneltä hän todennäköisemmin menisi kysymään neuvoa tai apua?*

*Vastaa kysymykseen merkitsemällä rasti kaikkien nimien eteen, kenen luo ko. henkilö todennäköisesti menisi. Joku voi mennä yhden, joku useamman luo. Jos henkilö ei todennäköisesti mene kenenkään luo, älä tee merkintää lainkaan.*

Ystävöverkostoa kuvaava kysymys oli muodossa:

*2. Kenen kanssa tämä henkilö x on henkilökohtainen ystävä?*

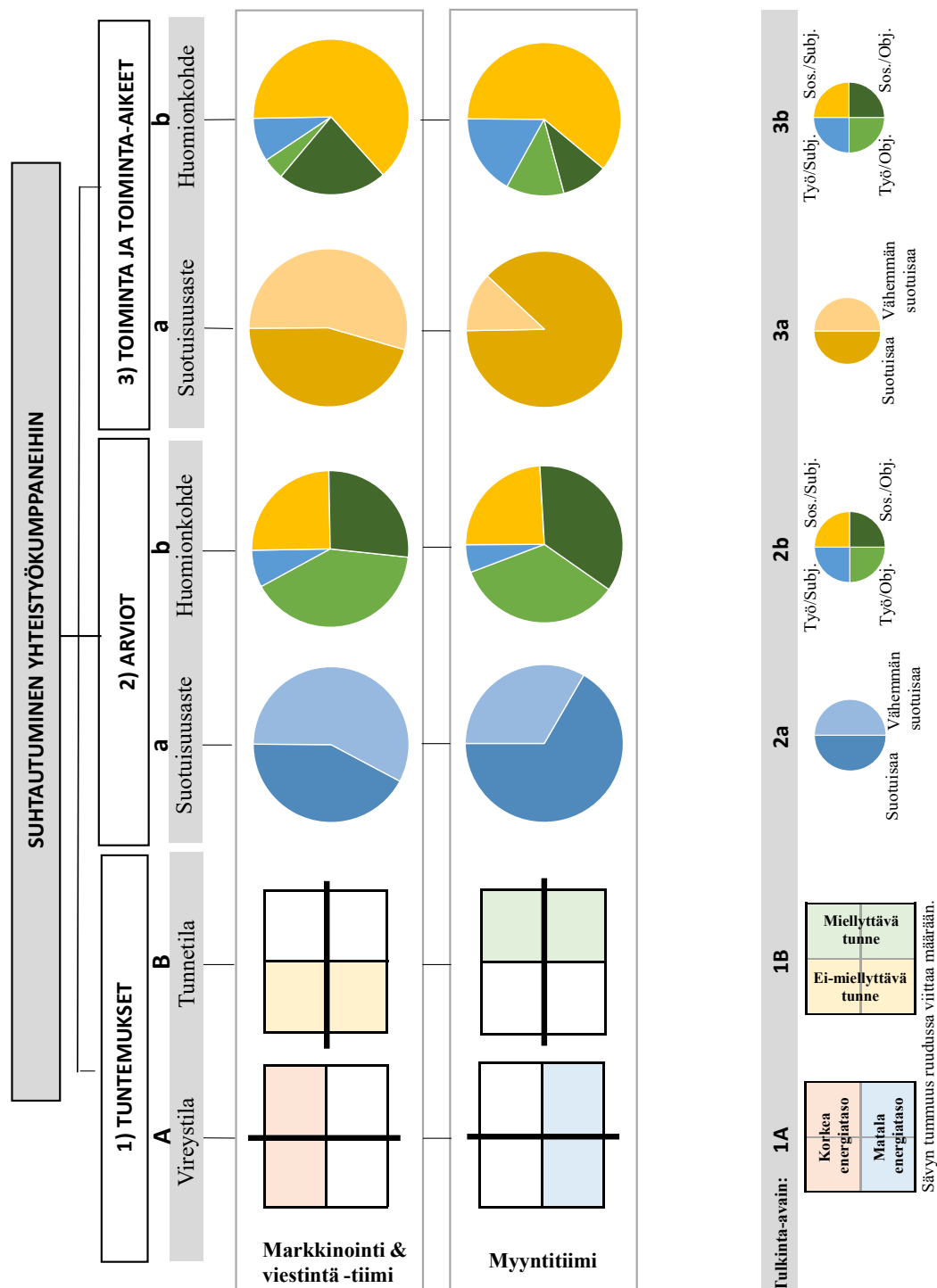
*Vastaa kysymykseen merkitsemällä rasti kaikkien nimien eteen, kenen henkilökohtainen ystävä ko. henkilö mielestäsi on. Joku voi olla yhden, joku useamman ystävä. Jos henkilö ei todennäköisesti ole kenenkään ystävä, älä tee merkintää lainkaan.*

					i ja	(ia)				ma-					on		.		a	&	
--	--	--	--	--	------	------	--	--	--	-----	--	--	--	--	----	--	---	--	---	---	--

[illegible]



**Liite 4.** Yhteenveto yhteistyökumppaneita koskevien arvioiden ja toiminta-aikeiden jakautumisesta suotuisiin ja vähemmän suotuisiin sekä kommenttien huomionkohteiden jakaumat.



Tiimien suhdetunnetilakuvioissa värikoodi kuvaa vireystason ja tunnetason osalta sitä, kumpi taso painottui selvästi. Markkinointi & viestintä -tiimissä kaikkia tarkasteltuja yhteistyökumppaneita koskevia arvioita oli aineistossa yhteensä 52 ja toiminta-aikeita 22. Myyntitiimissä yhteistyökumppaneita koskevia arvioita oli aineistossa yhteensä 87 ja toiminta-aikeita 41.

**Liite 5.** Kummankin tiimin esittämien yhteistyökumppanuuksia koskevien arvioiden ja toiminta-aikeiden huomionkohteiden keskeiset aiheet.

<i>Esimerkkejä aiheista</i>		<b>TOIMIJAN TARKASTELUN KOHTEET</b>	
		<b>Työhön ja ammatillisiin seikkoihin liittyvät tilannetekijät</b>	<b>Sosiaaliset tilannetekijät</b>
<b>TOIMIJAN TARKASTELUNÄKÖKULMA</b>	<b>Subjekttiivinen</b>	<b>T) 18#</b> Omat odotukset Omat tavoitteet Omat vaikuttamismahdollisuudet (työhön, työssä; työtehtäviin)	<b>S) 73#</b> Koettu luottamus ammattitaitoon Luottamuksen tuoma vapautuneisuus ja luovuus työnteossa Oman roolin selkeyden tuoma varmuus suhteissa, työssä ja kehittämisessä Tiimirajat sosiaalisena esteenä Tiimin sisäisten suhteiden toimivuus ja tietotaidon jakaminen Havaittua ja koettua vetäytymistä Keskustelunaiheiden työkeskeisyys
	<b>Objektiivinen</b>	<b>TT) 57#</b> Yhteisen toiminnan koordinoimien hyödyt Yhteinen tavoite ja sen ymmärtäminen Yhteistyökumppanuutta vahvistavia tekijöitä: pelisääntöjen noudattaminen, vastuun ottaminen ja kantaminen Valmius ja halu spontaaniinkin yhteistyöhön Yhteinen vastuu toimenpiteiden aikaansaamiseksi Pääsy tietoon: tiimirajojen tuomat erot Tieto yhteistyökumppanuuden määrittäjänä ja kehittäjänä Ammatillinen siiloutuminen hidastavana tekijänä Uuden toimintamallin vaikutus tiimien asemaan Työskentelytapojen pysyvyys ja erot	<b>SS) 54#</b> Sosiaalinen tuki ja avoimuus tai niiden puute Sosiaalisen aktiivisuuden tuomat mahdollisuudet  Käyttätymisnormit Tiimin ulkoisten suhteiden toimivuus ja keskusteluyhteys Siilomainen ajattelutapa ja suhtautuminen

Yhteistyökumppaneita koskevia kommentteja oli aineistossa yhteensä 202#, joista suotuisia oli 126# ja vähemmän suotuisia 76#.

**Liite 6.** Esimerkkisitaatteja sosiaalisen siiloutumisen piirteiden kuvauksista.

Korkea energiataso	Ei-miellyttävä tunne	Miellyttävä tunne
Matala energiataso	<p>"Mä olisin kauheen mielelläni tuotekehitys(prosessin alku)palaverissa, mut ei mahdu kuulemma."</p> <p>... On siellä (yksikössä) sellaisiakin ihmisiä, jotka kokevat olevansa ulkopuolella ja joita mä en koe voivani auttaa. Että tämmöstäkin on."</p> <p>"En mä koe sillei, että mulla olis mitään erityisiä (tavoitteita annettu). ... kaikki varmaan ajattelee, et "tuo hoitaa (oman) tonttinsa"."</p> <p>"Mäkin yritin silloin viimeksi, et "must olis kiva, et mäkin olisin mukana jos-sain vaiheessa kattomassa (ja päättämässä työhöni liittyvistä toimintatoimista)"."</p> <p>"Mut en mä myöskään itte halua nykyään kertoa täällä omista asioista, mitkä mä (ennen) ilman muuta olisin jakanut mun työkavereiden kanssa."</p> <p>"Siinä tunnen joskus oloni sillai yksinäiseksi. Et ei aina niin rakentavassa hengessäkään (toimita). Ja sit sellasta vähän selän selän takana puhumista."</p> <p>"Et ehkä se on viimeisen vuoden aikana menny enemmän siihen, et ihmiset on kääntyneet enemmän sisäänpäin, tai lähimpään työkaveriin. Et pikkusen ollaan menty huonompaan. Mut kyl se on semmosta, et jos menee apua pyytämään, niin apua varmasti saa. Ja on sellasta, et pyritään auttamaan toisiamme niinku tekeen omaa työtään."</p> <p>"No, vähän huonosti (saan tietoa tuotekehityspalaverista) itse asiassa. Siitä on nyt käyty keskustelua viime aikoina, mut se ei ole edennyt oikein mihinkään."</p>	<p>"No, ehkä just se, että kysytään mielipidettä ja niitä kuunnellaan. Ainakin itselle tulee semmonen olo, et kun suunsa aukaisee, niin ei tuu semmonen olo et "apua, mitä mä sanoin". Et siellä on semmonen tunnelma, et siellä voi sanoa, et "mun mielestä toi on ihan hirvee" tai "mun mielestä tää on aivan loistava". Toi on vaan esimerkki siitä, et kaikkia kuunnellaan."</p> <p>"Siellä on innostunut ja keskustelevalta ilmapiri ... Ne on tosi hyviä. Erittäin hyviä."</p> <p>"... on ihan mun lemppari. Siellä toimii jotenkin se keskustelu tosi hyvin, meillä on hyvä porukka siinä. Siellä käydään niinku "oikeeta keskustelua", ja ideoidaan ja niinku."</p> <p>"Kyllä ne (tuotekehitysprosessin jatkopalaverit) mun mielestä on tuonu tosi paljon semmosta kivaa ekstrapaa tähän työn tekemiseen. Ja just sitä yhdessä tekemistä."</p> <p>"Miks mä tuun tänne kuitenkin joka päivä melko innoissani, on se, että mä tunnen onnistumista työssäni ja mul on kivat työkaverit."</p> <p>"Ja kylähän se tietyllä tavalla se, et me ollaan paljon puhuttu kahvitunnilla. Me yritetään niitä pitää, et oltais porukalla muutenkin kuin työasioissa, niin se aina parantaa fillistä. Niin ollaan paljon puhuttu sitä, et kun täällä on paljon introverttejä ja ekstroverttejä, et miten me niinkun pärjättäis kaikkein parhaiten yhdessä. Et niinkun yritetty päästä enemmän toisen pään sisälle."</p> <p>"Kyl me ollaan (meidän tiimissä) sellanen tosi tiivis ja toisiamme puolustava porukka."</p> <p>"Meidän tiimin sisällä se (yhteistyö) sujuu hyvin koko ajan."</p> <p>"Mut kyl me silleen itsenäisesti tehdään näitä hommia ... Se on vaan sitä osamista, joka meillä on ja tehdään."</p> <p>"Mullakin on pari tyyppiä, joiden luokse mä yleensä aina meen, koska mä tiedän, että niinku, että meidän näkemykset kohtaa."</p> <p>"Se (tiedonkulku osastolla) riippuu ihmisistä. Jotkut kertoo innoissaan, tosi avoimesti. Joistakin ei kuulu oikeen mitään. Ei tiedä yhtään, mis ne menee, mitä ne tekee, mikä niillä on niinku ajatuksena ja voisiko niitä auttaa, tai yhtään mitään."</p>

**Liite 7.** Tiimien vuorovaikutuksen tiheys ja tiimien keskeisyysaste neuvonta- ja ystäväverkostossa.

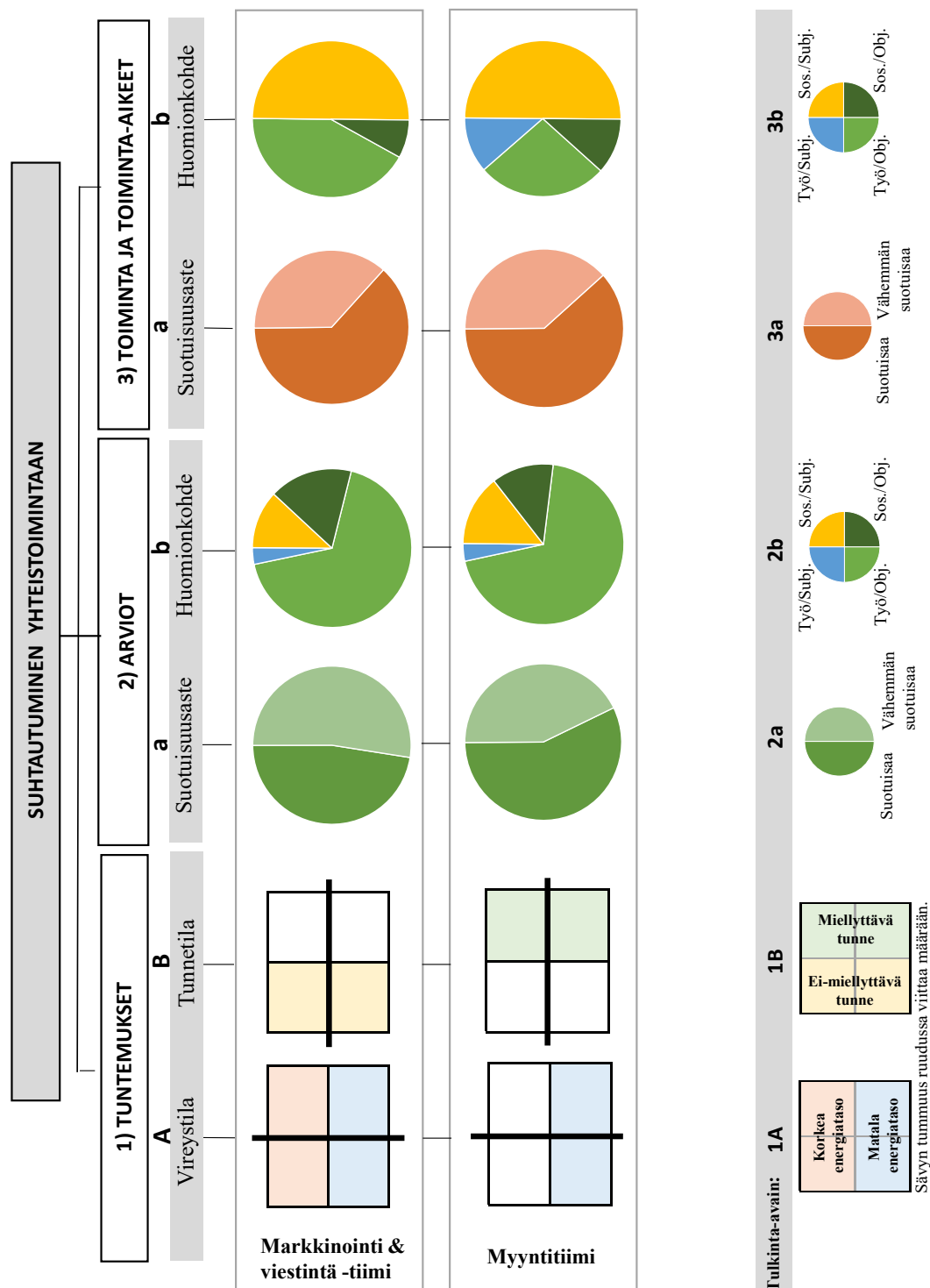
Tiimien vuorovaikutuksen tiheys ja tiimien keskeisyysaste neuvontaverkostossa.

Neuvontaverkosto: tiimin sisäinen tiheys				Neuvontaverkosto: tiimin sisäinen tiheys		
	Markkinointi	Viestintä	Myynti		Markkinointi&viestintä	Myynti
Markkinointi	100	67	39	Markkinointi&viestintä	63	31
Viestintä	22	83	22	Myynti	25	47
Myynti	33	17	47			
Tiimin neuvontaluku				Tiimin neuvontaluku		
3 tiimiä	Indegree/keskiarvo			2 tiimiä	Indegree/keskiarvo	
Markkinointi	4,67			Markkinointi&viestintä	4,67	
Viestintä	4,67			Myynti	4,17	
Myynti	4,17					

Tiimien vuorovaikutuksen tiheys ja tiimien keskeisyysaste ystäväverkostossa.

Ystäväverkosto: tiimin sisäinen tiheys				Ystäväverkosto: tiimin sisäinen tiheys		
	Markkinointi	Viestintä	Myynti		Markkinointi&viestintä	Myynti
Markkinointi	67	33	22	Markkinointi&viestintä	33	11
Viestintä	0	50	0	Myynti	8	37
Myynti	11	5	37			
Tiimin neuvontaluku				Tiimin neuvontaluku		
3 tiimiä	Indegree/keskiarvo			2 tiimiä	Indegree/keskiarvo	
Markkinointi	2,00			Markkinointi&viestintä	2,17	
Viestintä	2,33			Myynti	2,33	
Myynti	2,33					

**Liite 8.** Yhteenveto yhteistoimintaa koskevien arvioiden ja toiminta-aikeiden jakautumisesta suotuisiin ja vähemmän suotuisiin sekä kommenttien huomionkohteiden jakaumat.



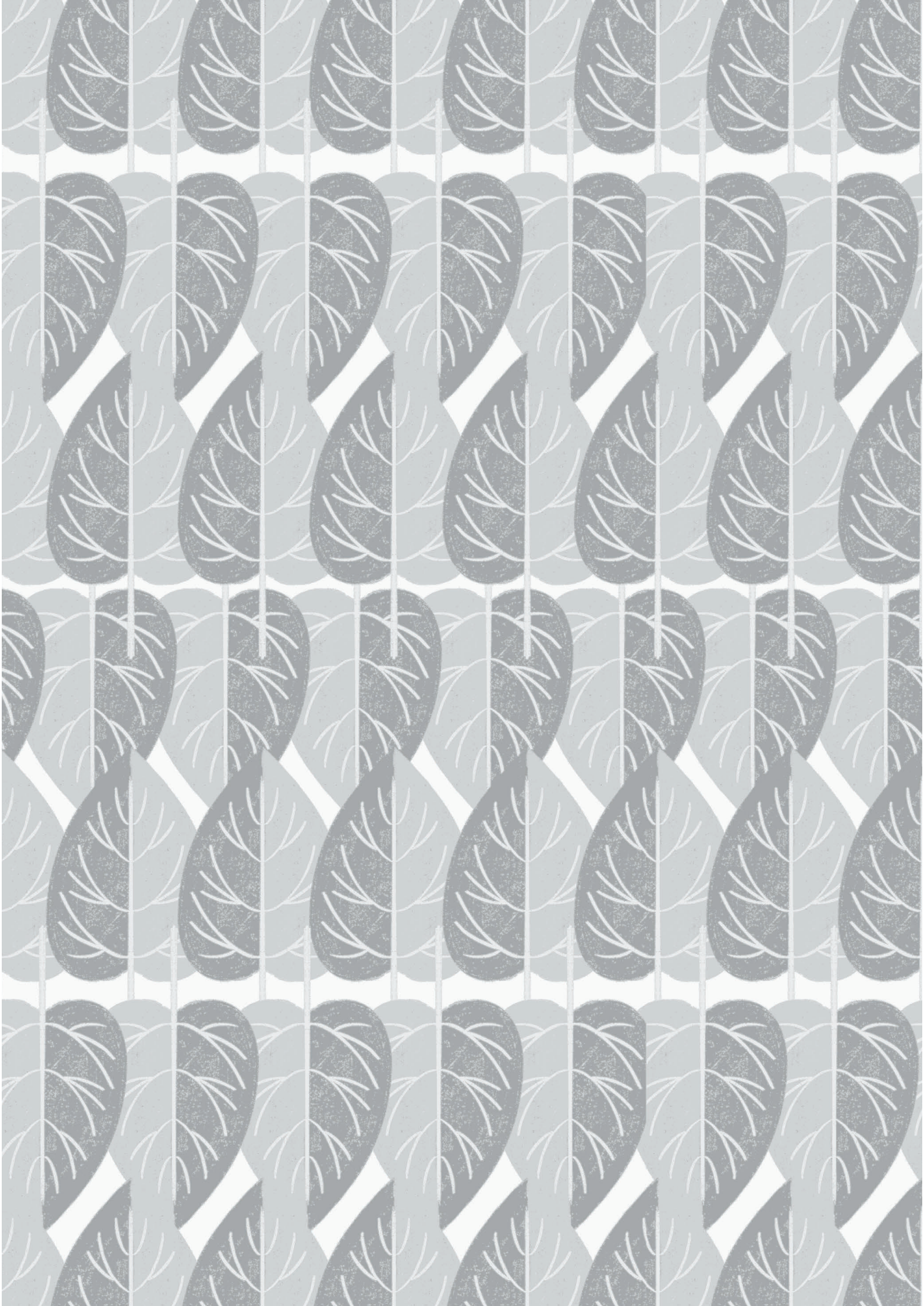
Tiimien suhdetunnetilakuvioissa värikoodi kuvaa vireystason ja tunnetason osalta sitä, kumpi taso painottui selvästi. Markkinointi & viestintä -tiimissä yhteistoimintaa koskevia arvioita oli aineistossa yhteensä 59 ja toiminta-aikeita 38. Myyntitiimissä yhteistoimintaa koskevia arvioita oli aineistossa yhteensä 56 ja toiminta-aikeita 26.

**Liite 9.** Kummankin tiimin esittämien yhteistoimintaa koskevien arvioiden ja toiminta-aikeiden huomionkohteiden keskeiset aiheet.

<i>Esimerkkejä aiheista</i>		<b>TOIMIJAN TARKASTELUN KOHTEET</b>	
		<b>Työhön ja ammatillisiin seikkoihin liittyvät tilannetekijät</b>	<b>Sosiaaliset tilannetekijät</b>
<b>TOIMIJAN TARKASTELUNÄKÖKULMA</b>	<b>Subjekttiivinen</b>	<b>T) 7#</b> Oikea-aikainen tieto auttaa omassa työssä.	<b>S) 47#</b> Oman vastuun tiedostaminen palaverivalmistautumisessa. Oman vastuun tiedostaminen tiedon hankkimisessa. Keskinäinen ammatillinen arvostaminen. Odotuksia yhteisestä suunnittelusta. Luottamuksen ilmapiiri. Osallistaminen. Kiire oman työskentelyn haittana. Omat mahdollisuudet vaikuttaa.
	<b>Objektiivinen</b>	<b>TT) 102#</b> Yhteisten toimintatapojen puuttuminen palavereissa: organisoimattomuus (agenda & memot puuttuvat). Tehtävien selkeä ohjeistaminen puuttuu tai on epäselvä. Yleinen kiireen tuntu toimintaa ja tiedonkulkua häiritsevä tekijänä Odotus osastopalaverista tietolähteenä, tehtävien toteuttamisen kannalta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Odotus palavereista implementoinnin kokonaiskuvan luojana Odotus palaverien tehostamisesta. Odotus ajankohtaisten haasteiden pohtimisesta. Odotus, että palavereista kerrotaan ja että tieto niistä kulkee.	<b>SS) 23#</b> Palaverin vetäjän osaava rooli.

Yhteistoimintaa koskevia kommentteja oli aineistossa yhteensä 179#, joista suotuisia oli 100# ja vähemmän suotuisia 79#.





Markkinaorientaation kehittäminen on yrityksen menestystekijä ja toimiva yhteistyö sen edellytys. Miksi siinä onnistutaan joskus paremmin, joskus huonommin? Tämä tapaustutkimus tuo lisäymmärrystä siitä, miten vertaissuhteet rakentuvat, toimivat ja vaikuttavat yrityksen sisäisessä yhteistoiminnassa markkinaorientaatiota kehitettäessä.

Väitöstutkimuksen tärkeä havainto on, että organisaation sisäinen vahvuus ei tule vahvoista yksilöistä. Se syntyy vertaissuhteiden merkityksen tiedostamisesta ja toimivuudesta tiimeissä ja tiimien välillä sekä tämän oivaltamisesta yrityksen johdossa. Tällöin monesti tiimeihin rajautunut erityisosaaminen ja tieto ovat mahdollisimman laajasti toimijoiden käytettävissä, kehitettävissä ja hyödynnettävissä asiakkaan hyväksi ja asiakkaan kanssa. Ehkä jopa yksilöitä tärkeämpää yrityksen elinvoimaisuudelle onkin yksilöiden välisten dyadisten suhteiden toimivuus yrityksen sisällä.



**TURUN  
YLIOPISTO**  
UNIVERSITY  
OF TURKU

ISBN 978-951-29-8615-6 (PRINT)  
ISBN 978-951-29-8616-3 (PDF)  
ISSN 2343-3159 (Painettu/Print)  
ISSN 2343-3167 (Verkkojulkaisu/Online)